



UNIVERSIDAD DE BELGRANO

Las tesis de Belgrano

**Escuela de Economía y Negocios Internacionales
Maestría en Dirección Estratégica de Empresas**

**Cambio en la forma de expendio de un
medicamento: de prescripción médica a venta
libre**

Nº 14

Jorge Luis Duhalde

Tutor: Ricardo Vanella

Departamento de Investigación
Junio 2005

Índice

. Introducción	6
. Análisis de la situación actual	6
. Ciclo de vida de Lenimen	6
. Mix de ventas de Lenimen por presentación	8
. La comunicación de Lenimen desde sus orígenes	9
. Fundamentos para el cambio de forma de dispensación	9
. Detalle de las posibles barreras de entrada en el mercado OTC	11
. Estructura actual de costos y rentabilidad	12
. Definición del negocio	13
. Qué vendemos, a quién se lo vendemos, con qué ventaja competitiva	13
. Posicionamiento estratégico	14
. Estrategia general de pricing	15
. Qué diferencias plantean los productos éticos vs. los populares	16
. Mercado	
. El Mercado desde la Oferta	16
. El Mercado desde la Demanda	21
. Competencia	
. Competencia	23
. Análisis detallado de la oferta de analgésicos populares	22
. Evaluación de las campañas publicitarias televisivas de la Competencia	25
. Análisis de posicionamientos	26
. Posicionamiento relativo	27
. Estrategia competitiva	28
. Ventajas y desventajas de los competidores	29
. Acciones e inversión publicitaria de la Competencia	29
. Las Fuerzas del Mercado	32
. Plan de Marketing para Lenimen OTC	
. Objetivos de marketing	33
. Estrategias de marketing	34
. Posicionamiento actual de Lenimen en consumidores de analgésicos	34
. Posicionamiento estratégico de Lenimen	34
. Reconsideración del packaging (empaquete primario y secundario), forma farmacéutica y presentaciones	35
. Logística y comercialización	36
. Ventas proyectadas	39
. Campaña de publicidad y promoción	44
. Estrategia de precios y descuentos	46
. Análisis económico-financiero	
. Modelo 1: sin aplicación del proyecto	47
. Modelo 2: aplicando el proyecto de modificación de forma de expendio	49
. Evaluación	51
. Análisis de sensibilidad	52
. Timing de lanzamiento	57
. Conclusiones	57
. Bibliografía	58

Síntesis ejecutiva

La presente tesis propone un plan de negocio basado en el cambio de condición de expendio de un producto farmacéutico - de venta bajo receta, a venta libre-, luego de veintinueve años de haber sido lanzado al mercado. Tomando como base de análisis un caso de aplicación real en un laboratorio de origen nacional, se ha trabajado con datos propios de la Compañía y del mercado específico en el que ella opera.

El producto *Lenimen*, es un medicamento analgésico que demuestra haber entrado lentamente en la fase de declinación de su ciclo de vida, como consecuencia de una merma sostenida en sus ventas durante los últimos años y cambios suscitados en su segmento, tanto desde la oferta existente como desde las características propias de la demanda y el canal de distribución.

El Plan toma como punto de partida la hipótesis de que un cambio de rumbo planteado a partir de modificar la condición de venta del producto, permitiría mover todas las variables de comercialización disponibles en un producto de consumo masivo y consecuentemente lograr impulsar las ventas y revertir su tendencia negativa.

De esta manera, los objetivos apuntan a: relanzar el producto de forma tal de extender su ciclo de vida; entrar a participar en un segmento creciente, como lo es el de analgésicos de venta libre; y también, a realizar una primera experiencia de producto *OTC* (por sus siglas en inglés *Over The Counter*, a través del mostrador) en un laboratorio que desde sus inicios, hace más de ochenta años, ha desarrollado su *expertise* en la comercialización de productos «éticos» (de prescripción médica).

El Plan se estructura a partir de sucesivos capítulos. En primera instancia se define el Negocio –el producto y su target, planteo de la ventaja competitiva y de la estrategia de ingreso. Luego se remarca la necesidad de trabajar en un posicionamiento estratégico, el cual hoy se encuentra totalmente desdibujado en el caso de *Lenimen*, contrariamente a lo que sucede con sus competidores potenciales, que tienen una «personalidad» definida y propia.. Analizando cada uno de ellos y buscando el propio espacio, se propondrá que «*Lenimen* es un analgésico eficaz y actual para dolores localizados en la cabeza, de rápido comienzo de acción y con mínimos efectos adversos». Asimismo se expone la estrategia general de *Pricing* y se justifica las razones por las cuales resulta necesario reducir un 20% el precio de venta actual del producto.

En el Plan de Marketing se desarrolla las modificaciones que atañen al producto físico (packaging acorde al mercado *OTC*, un nuevo formato de comprimido, revisión de las presentaciones actuales); luego se repasa la estructura del canal de distribución, donde finalmente se propone un cambio estratégico en pos de focalizar la venta directa a farmacias y una mayor capilaridad en el canal de autoservicios y minoristas. Se expone la venta proyectada anualmente por cada canal en donde, al cabo de 5 años se prevé un incremento del orden del 180% respecto del nivel actual. En lo que respecta a la impulsión publicitaria y promocional, se describe en forma detallada el plan de acción para el primer año, que prevé una inversión de \$ 2,5 millones, representando una importante porción de su estructura de costos, que viene a tomar lugar a partir de pasar a jugar en el terreno de consumo masivo.

Finalmente, se desarrolla el análisis económico-financiero del Plan, que se articula a partir de comparar la situación prospectiva del producto dejándolo en su forma actual vs. el proyecto propuesto. Se analizan y cotejan los ingresos, egresos y el flujo de fondos de cada uno de los dos modelos en 5 años; luego, se evalúan ambos proyectos por el método del Valor Actual Neto y se observa que el proyecto propuesto arroja un VAN de más de \$12 millones para el período, que prácticamente triplica el VAN de la utilidad final del producto en su condición de venta actual. El Análisis de Sensibilidad hecho a continuación, considerando tres variables factibles como lo son la fluctuación de las ventas proyectadas, el precio y la inversión publicitaria, terminan de avalar la conveniencia de optar por llevar adelante el Plan.

La propuesta de cambio de su condición de venta, entonces, aparece como una solución altamente viable tanto desde el punto de vista del mercado y la competencia, como desde su rendimiento económico-financiero. Y además, supone un punto de inflexión en el *core business* de una empresa (que creció arraigada a la comercialización de productos de venta bajo receta), lo cual es altamente recomendable por su bajo nivel de exposición y riesgo y por servir como experiencia de prueba para comenzar a transitar un camino paralelo: el de los medicamentos *OTC*.

Nota: el nombre del laboratorio y del producto real han sido reemplazados por otros de fantasía, por razones de confidencialidad. A pesar de ello, los datos aportados son reales para poder realizar un correcto análisis y desarrollo del Plan.

Introducción

El consumo de Lenimen en los últimos años ha pasado a ser, prácticamente en su totalidad, espontáneo; esto significa que aún siendo su condición de venta «bajo receta», se lo solicita y comercializa como si se tratara de un producto de venta libre. Esto hace que la variable principal que incide en la comercialización de un medicamento ético (de prescripción médica), como es el trabajo de promoción por parte de los Agentes de Propaganda Médica (APM) de los laboratorios sobre los profesionales para lograr la aceptación y posterior prescripción del medicamento, tenga una relevancia casi nula en este caso. Y si en cambio entran a jugar variables más parecidas a las de un producto OTC (por sus siglas en inglés, *Over The Counter*), de venta libre: recomendación por parte de los farmacéuticos, recomendación entre consumidores (boca a boca), atributos reales y emocionales asociados que son transmitidos en su comunicación masiva, formas de exposición en los puntos de venta, etc.

De esta forma, se plantea la siguiente hipótesis: Si en los últimos años, las ventas de Lenimen han venido cayendo como consecuencia de este cambio en la forma de consumo y hoy en día podría decirse que éste se vende sin la incidencia de la promoción médica y la receta, el cambio en la condición de expendio permitiría mover todas las variables de comercialización disponibles en un producto de consumo masivo y consecuentemente lograr impulsar las ventas y revertir su tendencia negativa.

Con el desarrollo de este trabajo se pretende abordar la problemática que gira en torno al cambio de la condición de venta como alternativa de reversión de un proceso que ineludiblemente coloca al producto en la fase de declinación en su ciclo de vida.

La metodología empleada para el desarrollo de la tesis es la de un Plan de Negocio, abordando un análisis de su situación actual, definición del negocio propuesto, estudio del mercado actual y potencial, evaluación de la competencia, desarrollo de un plan de marketing y análisis económico-financiero.

Las fuentes primarias y secundarias para la recolección de los datos de este trabajo, son:

- . Auditoría de la industria farmacéutica: IMS (International Medical Statistics)
- . Auditoría de la industria farmacéutica: Close Up
- . Auditoría del mercado de consumo masivo: CCR
- . Información propia de ventas
- . Resolución 3186/99 ANMAT
- . Auditoría de sistemas de comunicación masivos: Monitor Publicitario
- . Investigación cuali-cuantitativa realizada ad hoc (2001)
- . Investigación cuali-cuantitativa realizada ad hoc (2002)

Análisis de la situación actual

Ciclo de vida de Lenimen.

Durante los primeros años de la década del setenta se desarrolla el principio activo que luego daría lugar a Lenimen. El clonixinato de lisina, producto de la investigación y desarrollo de Novax, se introduce en el segmento de los analgésicos como una nueva alternativa de prescripción para los médicos; sus principales competidores por aquel entonces (paracetamol, ibuprofeno, ácido acetil salicílico) siguen aun vigentes.

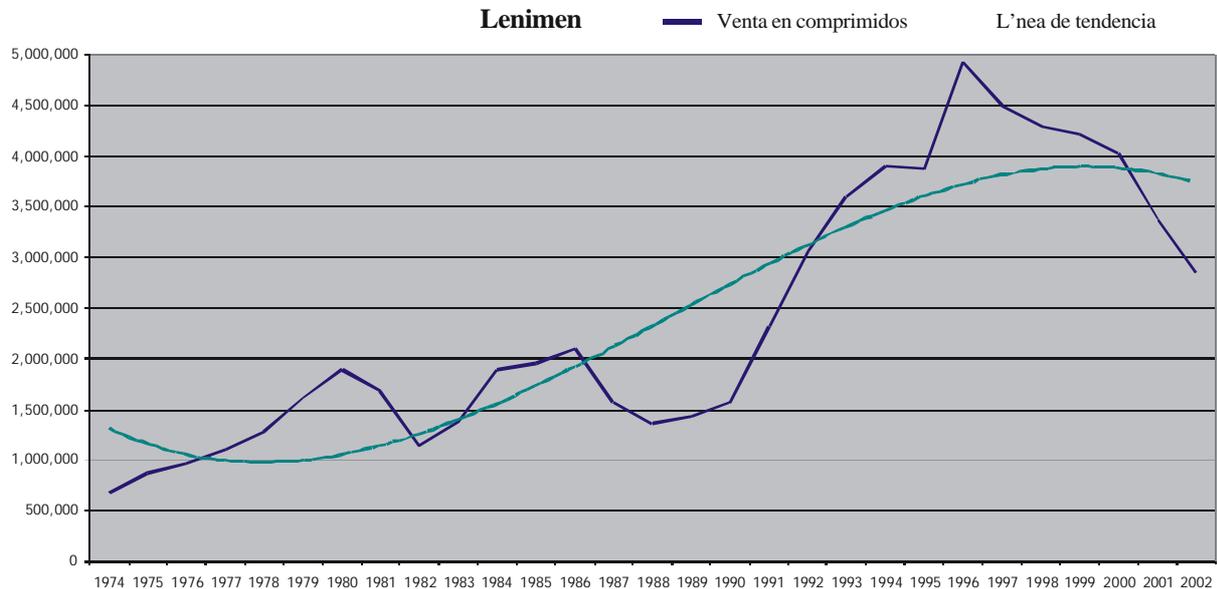
Este nuevo principio activo logra hacerse lugar en el mercado farmacéutico argentino, para luego proyectarse a la mayoría de los países latinoamericanos. La segunda fase de su expansión internacional se concreta con la entrada en Europa donde es en la actualidad un producto muy valorado y con un alto nivel de venta, fundamentalmente en España.

Desde su lanzamiento Lenimen ha tenido una demanda errática. En el séptimo año, a la única presentación existente en ese momento (x 20 comprimidos), se le agrega una nueva –x 50 comprimidos-, con la esperanza de fortalecer la venta. Lejos de lograr el objetivo, 1981 y 1982 marcan una retracción de la misma (que en cierta forma acompaña el comportamiento del mercado en esos años); a partir de entonces se recupera logrando superar hacia 1986, los registros máximos alcanzados hasta ese momento.

En 1987, se decide reemplazar las presentaciones por envases con 16 y 30 comprimidos respectivamente; a este cambio lo suceden nuevamente dos años de caída en la venta.

A partir de entonces, y con una muy fuerte acción promocional en el cuerpo médico durante el primer período, se logra estabilizar el producto y comenzar una carrera de superación año tras año, llegando al pico histórico de ventas en 1996.

Paralelamente la promoción médica del producto comenzó a dejarse de lado como consecuencia del lanzamiento de nuevos productos en otras clases terapéuticas de importancia estratégica para el Laboratorio; desde 1997 hasta la fecha la venta de Lenimen ha venido declinando sistemáticamente.



Simultáneamente con su caída paulatina, se pudo comprobar un cambio importante en la modalidad de consumo. Si bien se trata de un producto cuya venta está teóricamente vinculada a la prescripción médica, la demanda espontánea por mostrador –sin receta- fue creciendo de a poco hasta lograr una significativa proporción frente a la compra con receta. Sin duda a esto contribuyó la ausencia de promoción activa durante los últimos años, a la que se hacía mención antes. Actualmente, se estima que más de un 70% de la venta responde a la venta espontánea y en consecuencia permite inferir que esta demanda responde más a una acción de *pull* por parte de los consumidores fieles a la marca, y de *push* por parte de las farmacias que reciben buenas condiciones comerciales, que a una acción de *push* por parte de los médicos, a través de la receta.

El análisis de este comportamiento resulta finalmente similar al de un medicamento OTC, en donde la acción de los médicos ya no es determinante y sí en cambio se debe apostar a una estrategia mixta de *push* al canal y de *pull* al consumidor final.

Por todo esto, en la alternativa actual, la venta de Lenimen tiende a seguir disminuyendo hasta probablemente desaparecer en los próximos años, pues no se está llevando a cabo ninguna acción de promoción médica y se la está sosteniendo únicamente con descuentos comerciales.

Lenimen parecería haber entrado en la fase de declinación en su ciclo de vida, por lo que se deben encontrar alternativas viables para revertir esta situación, lo cual implica –entre otras cosas– rejuvenecer el producto que ha demostrado en varios estudios científicos, ser igual o superior a drogas tales como el Ibuprofeno, el Ácido Acetil Salicílico y el Paracetamol, pero cuya imagen se encuentra muy deteriorada.

- Extensiones de línea:

Desde sus inicios, tomando la marca Lenimen como sombrilla, se llevó a cabo lanzamientos de productos complementarios o extensiones de línea, entre los que se encuentran: *Lenimen + vitaminas*, *Lenimen Gel*, *Lenimen Relax*, *Lenimen Inyectable*. En todos los casos, salvo en *Lenimen Relax* que mantiene una venta estable e interesante en cantidad de unidades, no se cumplieron las expectativas iniciales de aumento en la venta de toda la familia debido, entre otras cosas, a que el médico considera al Clonixinato de Lisina (principio activo de Lenimen) superado, por otras drogas. Esto es concluyente y fue confirmado en una investigación de mercado realizada durante 2002, por la cual parecería no ser adecuado intentar revivir al producto a través de más extensiones con esta marca en el mercado ético como estrategia de re-posicionamiento de la marca *madre* y en cambio estudiar la alternativa de incursionar en el mercado OTC, donde sin duda el juego y sus reglas son completamente distintas. Y es esto justamente el objeto de estudio de este trabajo.

Mix de ventas de Lenimen por presentación.

PRODUCTO	Unidades Vendidas	Venta Neta	Particip. %
LENIMEN 200 INYECT X 6 DOSIS	8,928	\$46,137	0.9%
LENIMEN COMPRIMIDOS X 20	179,582	\$1,078,304	18.8%
LENIMEN COMPRIMIDOS X 50	610,257	\$5,966,375	64.0%
LENIMEN GEL X 50 G	7,279	\$86,540	0.8%
LENIMEN RELAX COMPRIMIDOS X20	94,087	\$1,000,111	9.9%
LENIMEN +Vitaminas COMPR X 20	41,452	\$232,585	4.3%
LENIMEN +Vitaminas COMPR X 50	7,815	\$92,449	0.8%
LENIMEN +Vitaminas INYECT X 6	4,118	\$67,006	0.4%
Total	953,518	\$8,569,507	100.0%

Fuente: PROPIA/ 12 meses a diciembre 2002

Si bien, como se dijo antes, existen varias extensiones de línea que complementan la venta global de Lenimen, dado el peso relativo de las presentaciones x 20 y x 50 comprimidos (83% de la línea Lenimen), el plan de negocio presente contempla únicamente la alternativa de cambio de la condición de venta, en la forma sólida de Lenimen Comprimidos.

La comunicación de Lenimen desde sus orígenes.

Lenimen se lanza al mercado de analgésicos en el año 1974, apareciendo como una novedad frente a lo ya existente en este campo. Sus características farmacodinámicas y farmacológicas evidencian una alta efectividad de acción en dolores de diferente origen y un excelente índice de seguridad.

Desde el inicio y con marcado énfasis se presentaron estudios comparativos con Ácido Acetil Salicílico, Propoxifeno y otras drogas, así como su amplio rango de indicaciones, acciones terapéuticas y su rapidez de acción. Literaturas de extenso contenido científico fueron el sello de aquellos primeros años de introducción del producto en médicos clínicos y especialistas, posicionando a Lenimen como el analgésico efectivo y seguro para todo tipo de patologías asociadas con dolor.

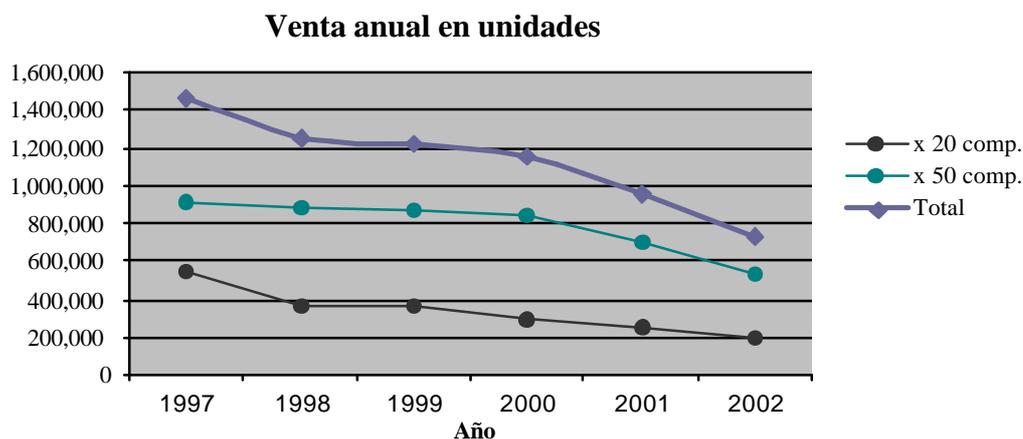
A pesar de que nunca se buscó acotar la venta a un nicho específico, en determinado momento se comenzó a promocionar el producto en odontólogos, lo cual explica que actualmente se lo siga prescribiendo o recomendando en este grupo específico de profesionales y que exista una asociación espontánea muy fuerte entre el producto y los dolores dentarios, por parte de los consumidores de analgésicos.

En los últimos años de escasa promoción, su impulsión se limitó a la entrega de muestras médicas y a la recordación de marca mediante su inclusión en literaturas médicas combinadas con otros productos, como consecuencia de las extensiones lanzadas posteriormente (Lenimen Relax, Lenimen Gel).

Fundamentos para el cambio de la forma de dispensación.

· El producto: Análisis de la venta.

Como se puede observar, las ventas de Lenimen han venido disminuyendo en los últimos 6 años.



Comparando 2002 vs. 1997, la venta anual ha caído un 50%, de 1.453.008 a 725.915 unidades. Analizando particularmente cada presentación, esta reducción queda fuertemente evidenciada en la de 20 comprimidos, donde la caída es de un 65%, mientras que en la de 50, es del orden del 41%.

Percepción por parte del target.

Durante el año 2001 se realizó una investigación de mercado cuali-cuantitativa entre médicos clínicos, odontólogos, farmacéuticos y pacientes. El objetivo de la misma era determinar el posicionamiento de Lenimen para estudiar el lanzamiento de una nueva versión de Lenimen en cápsulas. Esta forma farmacéutica evidenció en estudios farmacológicos un atributo muy valorado en los analgésicos, como lo es el comienzo de acción más rápido.

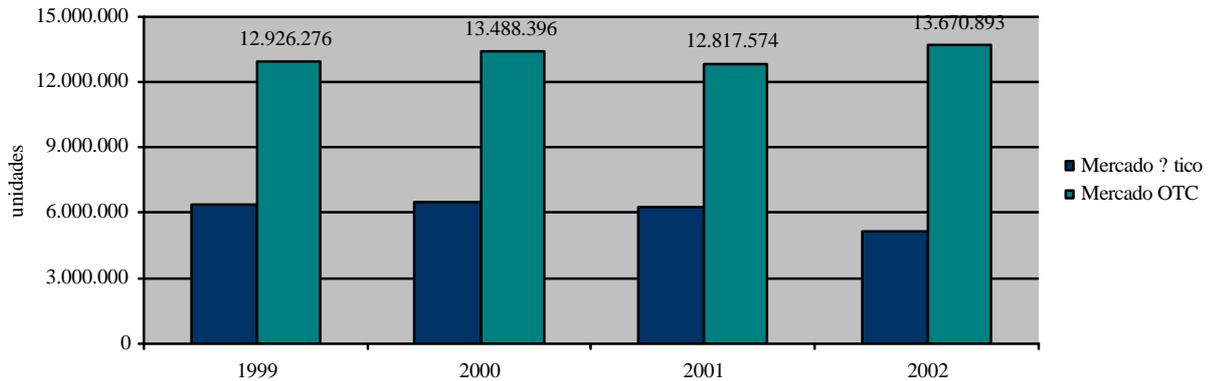
Los resultados del estudio abrieron la primera ventana a la posibilidad de lanzar Lenimen como producto OTC, debido a que en los diferentes targets investigados su posicionamiento se encontraba muy debilitado y no resultaba recomendable realizar un re-lanzamiento en el cuerpo Médico; en breves líneas el estudio arrojó los siguientes datos:

- . *Los Médicos* en forma paulatina fueron abandonando la receta y fueron adoptando nuevas drogas con las cuales desplazaron Lenimen. Se reconoce que tuvo su auge y que fue eclipsada por el diclofenac y el ibuprofeno. En su opinión, el AINE (antiinflamatorio no esteroide) debe ser no sólo analgésico sino antiinflamatorio; «como analgésico, Lenimen es débil y superada por otras drogas».
- . *Los odontólogos* se volcaron a productos de los laboratorios que los visitaban más asiduamente, como Microsules Bernabó. Mencionan a Lenimen como droga pasada de moda: «es buena, confiable, pero suave; es buena pero hay otras mejores; es tradicional pero antigua».
- . *Los farmacéuticos* al no recibir recetas comenzaron a recomendar otros productos. Ellos dicen: «es un analgésico débil; es uno de los viejitos que se está dejando de usar. Es bueno porque no tiene efectos colaterales, pero no es eficaz.»
- . *Los pacientes* consumen Lenimen por tradición o por recomendación, pero no se detectan nuevos potenciales consumidores debido a la falta de difusión e impulsión del producto. Entre jóvenes: se desconoce a Lenimen como analgésico; se lo oyó nombrar en algún caso, «parece más médico»; se lo usó y se cuestiona su efectividad. En adultos: se lo recuerda como analgésico de la adolescencia (recetado por odontólogos).

• El mercado:

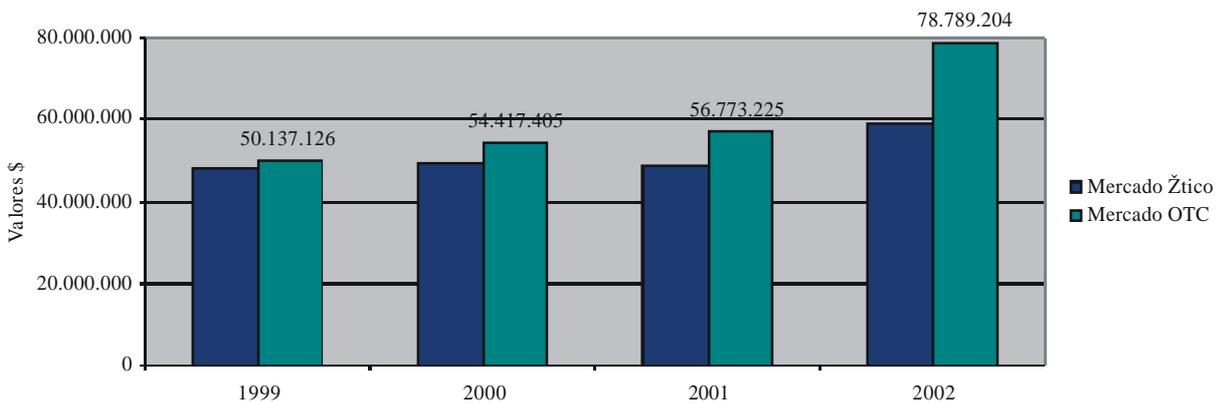
El mercado de analgésicos de prescripción médica, si bien es interesante en cuanto al volumen total facturado (\$ 58,6 millones en 2002), es un segmento de baja participación en el total del Mercado Ético -de productos de receta-(2,24%) y con una tendencia a ir reduciéndose en unidades, debido al tipo de patología que aborda: los médicos han ido dejando progresivamente de prescribir analgésicos y más bien son «recomendadores»; es menor el número de consultas médicas que básicamente respondan a la existencia de un dolor por parte del paciente. Normalmente existe una patología asociada al dolor (que en sí mismo no es una patología sino un síntoma), que es la que se trata; ejemplo de esto puede ser una infección, habitualmente tratada con algún antibiótico; o una contractura o dolor por artrosis, para lo cual el médico prescribirá un antiinflamatorio o un antirreumático, respectivamente. Sí en cambio puede resultar más habitual que los odontólogos receten un analgésico, normalmente asociado a un antibiótico, luego de un tratamiento dental.

Comparación del segmento Analgésicos, en unidades



Este vuelco hacia la recomendación, explica que el mercado de analgésicos de venta libre tenga una importante participación dentro del mercado total de productos OTC (30% de las unidades) y en su conjunto genere ingresos a los laboratorios por casi \$ 80 millones anuales. Este peso relativo sobre el total del mercado, ha ido creciendo año a año.

Comparación del segmento Analgésicos, en valores



Parecería haber una oportunidad estratégica de entrar en el mercado de analgésicos populares, sumado al hecho de la etapa de ciclo de vida por la cual Lenimen atraviesa y de características particulares del mercado y de la competencia, que a lo largo de este trabajo se irán analizando.

Desde otro punto de vista, con la política de promoción de medicamentos genéricos, se debe defender la participación de Novax en el mercado -como laboratorio comercializador de marcas reconocidas- para poder llegar al consumidor y que éste opte por la calidad y confianza que le brindan sus productos, versus las nuevas alternativas genéricas y de dudosa calidad.

Mediante el lanzamiento de una línea OTC, empezando por Lenimen, Novax mantendría una comunicación más fluida con el consumidor final, hecho que hoy se encuentra muy limitado. De esta manera se aprovecharía la estrategia publicitaria para acompañar la promoción propia del producto con un mensaje institucional de aval por parte del laboratorio. Así, desde el punto de vista corporativo Novax lograría un posicionamiento más definido tanto en el cuerpo médico con los visitantes médicos (tal como hoy lo está haciendo) y en la farmacia y el consumidor final, a través de la comunicación masiva.

Detalle de las posibles barreras de entrada en el mercado OTC.

- Trayectoria de los productos competidores en este mercado desde hace muchos años, así como la de los laboratorios que los elaboran.
- Afianzamiento de marcas populares de mucho tiempo de existencia.

- . Intensa campaña promocional y publicitaria con fuertes inversiones por parte de los principales competidores.
- . Expertise, por parte de estas empresas, en la operación en canales de distribución alternativos.
- . Excelente cobertura de canales y geográfica.
- . Fuerte vínculo con el farmacéutico.
- . Posicionamiento claro y definido.
- . Productos líderes con gran participación de mercado.
- . Precios significativamente menores a los de productos éticos.
- . Importantes beneficios comerciales.

Estructura actual de costos y rentabilidad.

De la lectura del flujo de fondos del año 2002 se desprende el importante aporte que en términos de utilidad sigue implicando la comercialización de Lenimen, más allá de su situación de venta y del plan que se propone.

Flujo de fondos	Año 2002
Ingresos	
Unidades Vendidas	789.839
Venta en Pesos	\$7.901.044,00
Descuento	12,00%
Ingresos por ventas	\$6.952.919,00
Egresos	
Costos Variables Directos	
Costo Físico	\$1.375.112,00
Costo de Conversión	\$572.876,00
<i>Total Costo de Fabricación</i>	<i>\$1.947.988,00</i>
Costos Variables Indirectos	
Ingresos Brutos (0.8% sobre la venta neta)	\$55.623,00
Distribuidora (3% sobre la venta neta)	\$208.587,00
<i>Total Costos Variables Indirectos</i>	<i>\$264.210,00</i>
Total Costos Variables	\$2.212.198,00
Costos Fijos Directos	
Costo muestras médicas	\$205.391,00
Otras acciones de marketing	\$220.195,00
Comisión APM	\$646.614,00
<i>Total Costo Fijos Directos</i>	<i>\$1.072.200,00</i>
Costos Fijos Indirectos	
Gastos generales fijos	\$1.385.357,00
Total Costos Fijos	\$2.457.557,00
Total Egresos	\$4.669.755,00
Utilidad antes de impuestos	\$ 2.283.164
Impuesto a las ganancias	\$799.107,40
Utilidad Final	\$1.484.056,60

Definición del negocio

Qué vendemos.

- Producto Físico: Lenimen es un analgésico en comprimidos de formato pequeño y moderno, que se presenta en envases x10, x20 y x50.
- Producto Imaginario: Lenimen es la alternativa eficaz y segura para combatir rápidamente el dolor.
- Producto económico: Lenimen es un analgésico de precio medio que tiene un mayor desarrollo tecnológico para atacar el dolor en forma rápida y con mínimos efectos secundarios.

A quién se lo vendemos.

- Target principal:
Consumidor final: hombres y mujeres de 25 años y más, NSE A, B, C1, C2, C3, consumidores profusos de analgésicos.
- Target secundario:
Farmacéuticos, supermercados, dueños de autoservicios, kiosqueros y médicos.

Con qué ventaja competitiva.

Lenimen
Porter M.E., Estrategia competitiva.
Rei, Bs. As. 1991
Lenimen

- Ausencia de efectos secundarios
- Rapidez de acción
- Eficaz efecto analgésico

Matriz de estrategias genéricas

	Lid. Costos	Lid. Difer.	
Merc. Amplio	<p><i>Bayaspirina</i></p> <p><i>Cafiaspirina</i></p>	<p><i>Dorixina</i></p> <p><i>Actrón</i></p> <p><i>NovoGenid</i></p> <p><i>Aleve</i></p>	<p><i>Lenimen</i></p> <p>.Ausencia de efectos secundarios</p> <p>.Rapidez de acción</p> <p>.Eficaz efecto analgésico</p>
Nicho	<p><i>Tafi rol</i></p>	<p><i>IbuE varol</i></p>	

Porter M.E., Estrategia competitiva.
Rei, Bs. As. 1991

Con el lanzamiento de Lenimen OTC, se ingresará en el segmento de analgésicos no narcóticos populares. En un rápido repaso, puede apreciarse que dentro de él existen productos muy económicos que pretenden abarcar todo tipo de indicación relacionada con la patología del dolor (casos *Bayaspirina*, *Cafiaspirina*, *Geniol*); otros que, independientemente del nivel de precio final, han buscado un nicho dentro del segmento (casos *Tafírol*, para el dolor de cabeza o *IbuEvanol*, para los dolores menstruales); y otros que aspiran a un liderazgo de la clase terapéutica por *diferenciación* sin que esto signifique acotarse a un subsegmento específico (casos *Actrón*, *NovoGeniol*, *Aleve*).

Con Lenimen OTC se trazará esta misma estrategia de posicionamiento; no apuntar a un nicho de mercado, ni se pretende el objetivo de liderar la clase terapéutica por precio. La idea es apuntar a un *liderazgo por diferenciación* dentro de un *mercado amplio*, sustentando su ventaja competitiva en tres argumentos básicos: la «ausencia» de efectos secundarios, la rapidez de acción y su eficacia analgésica.

Estrategia de ingreso

	Menos diferenciación	Más diferenciación
Más recursos	<i>Ataque Frontal</i>	<i>Guerra Relámpago</i>
Menos recursos	<i>Mini dúplica</i>	<i>Ataque Lateral</i>

En relación al ingreso en el mercado de venta libre, existen diferentes estrategias según se combinen los recursos con los que se cuenta y el grado de diferenciación que ofrece el producto.

Los recursos, en el caso de Lenimen, son altos; y esto queda demostrado fundamentalmente en el hecho de que se parte de una plataforma de 65.000 unidades de venta promedio mensual para las presentaciones de 20 y 50 comprimidos, lo que permite pensar en inversiones que, a diferencia de un típico lanzamiento de producto, no conllevan rentabilidad negativa hasta alcanzar el punto de equilibrio.

Las bondades de este producto, en relación a las de los del resto de los competidores directos, no plantean un alto grado de diferenciación desde el punto de vista fáctico, lo cual ubica a Lenimen dentro de una estrategia de entrada de *Ataque frontal*; no obstante, a partir de la campaña de comunicación se buscará definir un espacio propio para Lenimen en la mente de los consumidores de analgésicos que permita un mayor grado de diferenciación, planteando de este modo una estrategia de ingreso *Guerra relámpago*.

Posicionamiento estratégico.

Como se dijo anteriormente, Lenimen adolece de no tener un posicionamiento definido en el segmento de analgésicos, debido al abandono promocional al que se lo sometió desde hace varios años a la fecha. Esta carencia se traslada en toda la cadena de comercialización, desde el propio médico, pasando por el farmacéutico y llegando al paciente/ consumidor final. Como producto de venta libre, la definición de un espacio en la mente del consumidor de analgésicos es significativamente importante en función de obtener el éxito deseado. De alguna manera, debe lograr adueñarse de un espacio no ocupado «monopólicamente» por otro producto, que hasta promueva llegado el caso, revertir la imagen negativa que pueda existir.

En este sentido, se establece el siguiente posicionamiento estratégico para Lenimen:

Lenimen es un analgésico eficaz y actual para dolores localizados en la cabeza, de rápido comienzo de acción y con mínimos efectos adversos.

Más adelante, en los acápites *Análisis de posicionamientos* y *Plan de marketing para Lenimen OTC* se analizará en detalle las variables que conducen a esta definición estratégica.

Estrategia general de pricing.

El posicionamiento estará fuertemente vinculado al precio de venta al público que se defina. Y esta definición está a su vez supeditada a las variables internas de la Empresa y a las externas, estas últimas referidas básicamente a las características del mercado objetivo y de la Competencia.

Los productos medicinales de venta libre son, por definición, más económicos que sus pares de venta bajo receta. Dada la particularidad de Lenimen, esto es, tratándose de un producto que está hoy a la venta, deberá fijarse un precio menor al actual tal que, aún conformando la expectativa del consumidor, no atente contra su rentabilidad. De este modo se asume una rentabilidad unitaria futura menor a la actual, por la idea de revertir la tendencia negativa de la venta y apuntar a un objetivo futuro que supere ampliamente el nivel presente.

En cuanto a la dimensión del mercado, se observa que estamos frente a un consumidor que desde su perfil psicográfico, efectúa un diagnóstico y localización del síntoma que lo aqueja, y normalmente se auto-indica el analgésico que mejor se adecua a esa dolencia. En este sentido y a pesar de la amplia oferta existente de productos analgésicos, la elección de una marca determinada es raramente replanteada por una cuestión meramente de precio. Esto significa que existe un alto grado de fidelidad una marca apropiada para un dolor específico y en consecuencia se puede afirmar que la demanda, en su conjunto, es en buena medida inelástica, dentro de un rango de precios.

En relación a la dimensión de la Competencia, se observa una buena cantidad de jugadores identificados como competidores directos o sustitutos. Desde los Directos se podría afirmar que existe una competencia pura, donde el precio responde básicamente a la ecuación oferta-demanda. Pero ampliando la mirada y considerando los analgésicos menos específicos, como productos sustitutos, la presencia de Bayaspirina y Cafiaspirina determinan una competencia prácticamente monopolística.

Por todo lo dicho, en la definición del precio de Lenimen se establecerá un valor final tal que, sin equipararse con las alternativas más económicas de este segmento (de forma tal de reforzar la estrategia de Liderazgo por Diferenciación antes mencionada), no lo deje competitivamente fuera del mercado de venta libre.

Estrategia de pricing			
<i>Producto</i>	<i>Presentación</i>	<i>Precio Venta Público</i>	<i>Precio por unidad</i>
Actrón	x 10 cáps.	\$6.06	\$0.61
Actrón	x 20 cáps.	\$11.55	\$0.58
Lenimen	x 10 comp.	\$5.90	\$0.59
Lenimen	x 20 comp.	\$10.90	\$0.55
Lenimen	x 50 comp.	\$23.11	\$0.46
Aleve	x 10 comp.	\$5.19	\$0.52
Aleve	x 24 comp.	\$14.86	\$0.62
Aleve	x 30 comp.	\$15.28	\$0.51
Novogeniol	x 16 comp.	\$2.89	\$0.18
Tafirol	x 10 comp.	\$1.00	\$0.10
Tafirol	x 50 comp.	\$5.00	\$0.10
Tafirol	x 100 comp.	\$10.00	\$0.10

Fuente: Manual Farmacéutico / mayo de 2003

Qué diferencias plantean los productos éticos vs. los populares.

Pensar en términos de lanzamiento de un producto OTC presupone descartar la extrapolación lineal de variables traídas del análisis de productos éticos, ya que existen diferencias muy marcadas entre ellos, según cada uno de los mercados en los que se encuentran. Como repaso de esto, se exponen diez variables a considerar:

VARIABLE	Prod. Éticos	Prod. OTC
Precio promedio	Más alto	Más bajo
Tiempo de aceptación	Lento	Rápido
Rapidez de introducción	Poco volumen en corto plazo	Mucho volumen en corto plazo
Tiempo para lograr	Largo plazo fidelidad hacia el producto	Largo plazo
Canales de distribución	13.400 farmacias	13.400 farmacias
	90.800 kioscos	103.000 minoristas y autoservicios
Target	Acotado/ definido	Amplio/ diverso
Difusión	Promoción directa al universo médico	Promoción masiva y/o directa según el target
Demanda en el Largo plazo	Estable, consecuencia de fidelizar la prescripción	Variable, en función de la acción comercial y publicitaria
Importancia del rol de los decisores de compra	1° Médico 2° Farmacéutico 3° Paciente/ Consumidor	1° Consumidor 2° Farmacéutico 3° Médico
Factor básico para la re-compra	Nueva receta del médico	Omnipresencia de marca por difusión masiva

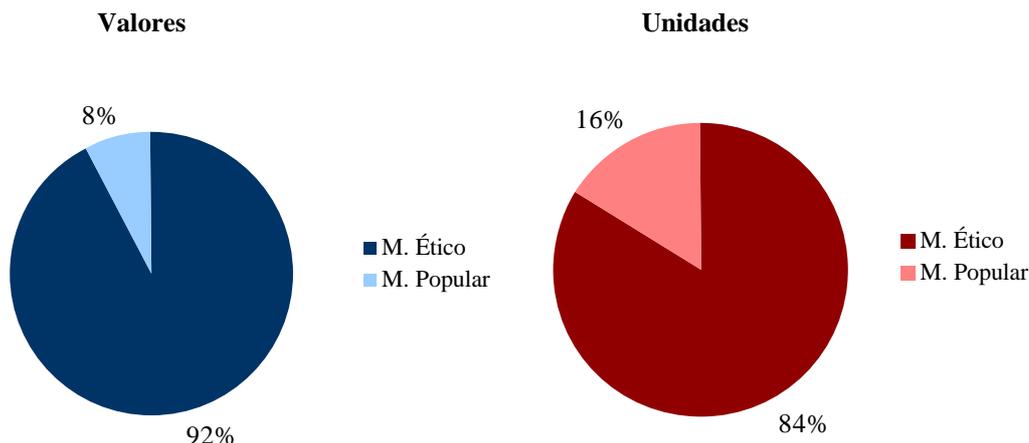
Mercado

En esta sección se analizará el mercado tanto desde la oferta –medido en volumen de unidades y facturación y analizando los productos que actualmente compiten con Lenimen y los que potencialmente lo harán, situado éste como producto de consumo masivo-, y desde la demanda, analizando las características de su target en términos cualitativos .

El Mercado desde la Oferta.

El mercado farmacéutico total debe analizarse según dos distinciones básicas:

- ✍ **Mercado Ético:** involucra todos los productos de venta bajo receta, y representa 232.325.000 unidades de venta, por un valor de \$ 3.552.800.000 (considerando de venta de los laboratorios a las droguerías).
- ✍ **Mercado Popular:** involucra todos los productos de venta sin receta, y representa 44.924.000 unidades de venta, por un valor de \$ 303.010.000 (idem Mercado Ético).



Fuente: IMS / Año 2002

A simple vista puede apreciarse que el Mercado Ético resulta mucho más atractivo en cuanto al volumen facturado, que el Mercado Popular.

La explicación a esto puede encontrarse en varios factores: el mercado ético está conformado por una extensa cantidad de laboratorios (más de 280 auditados) –lo cual lo convierte en un ámbito muy atomizado en función de la participación relativa de sus actores; existe una gran cantidad de productos con una amplia oferta de marcas comerciales para iguales principios activos; los productos suelen ser de tratamiento crónico, lo cual asegura un consumo sostenido en el tiempo y, fundamentalmente, los precios de venta al público son considerablemente más altos en comparación a los del mercado popular, por las cualidades intrínsecas de los medicamentos

Mercado Ético:

El análisis de los últimos cuatro años del mercado de los analgésicos no narcóticos, muestra una venta en unidades pareja, con una caída en el año 2002, que acompaña la retracción del mercado ético en su conjunto. Este segmento representa en 2002 un 2, 24% del total del mercado ético.

ANALGESICOS NO NARCOTICOS MERCADO ETICO - ORALES SOLIDOS

PARTICIPACION PRINCIPALES PRODUCTOS

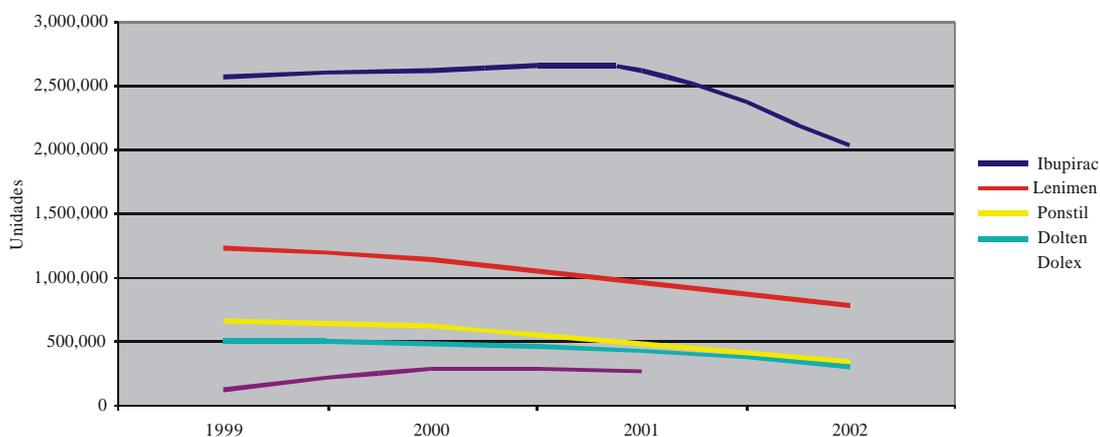
AÑOS 1999 - 2002 (Datos a Diciembre) * UNIDADES *

Fuente: IMS / PROPIA

Ord.	Productos	Lab.	Lanz.	1999		2000		2001		2002	
	Analg. No Narcóticos Orales Sólidos			6,397,286	1.93	6,509,716	2.03	6,266,281	2.13	5,204,077	2.24
1	Ibupirac	Pfz	1986	2,566,660	40.1	2,628,737	40.4	2,632,243	42.0	2,040,492	39.2
2	Lenimen	Nvx	1974	1,226,637	19.2	1,145,515	17.6	960,851	15.3	789,839	15.2
3	Ponstil	P.D	1965	655,871	10.3	624,393	9.6	481,953	7.7	342,588	6.6
4	Dolten	Pfz	1991	504,587	7.9	490,226	7.5	433,567	6.9	307,425	5.9
5	Dolex	Iax	1989	129,251	2.0	285,913	4.4	263,379	4.2	230,854	4.4
6	Klosidol	Bag	1980	274,407	4.3	265,596	4.1	235,650	3.8	191,961	3.7
7	Novalgina	Avs	S/D	313,218	4.9	249,806	3.8	226,633	3.6	181,354	3.5
8	Paracetamol	Rf2	1983	165,160	2.6	196,105	3.0	234,110	3.7	177,542	3.4
9	Sinalgico Ketorola	M/B	1992	281,615	4.4	262,567	4.0	216,088	3.5	135,806	2.6
10	Sinalgico SI	M/B	2000	0	0.0	82,980	1.3	147,741	2.4	114,843	2.2
11	Supragesic	Bet	1989	100,931	1.6	103,500	1.6	103,480	1.7	98,498	1.9
12	Ibuprofen	Pho	1990	39,943	0.6	44,052	0.7	43,133	0.7	52,432	1.0
13	Butidiona	R.O	S/D	34,188	0.5	29,079	0.5	25,426	0.4	46,904	0.9
14	Tafirof 1G	Siu	2002	0	0.0	0	0.0	0	0.0	45,457	0.9
15	Calmador	Fin	1982	30,112	0.5	58,852	0.9	56,352	0.9	44,539	0.9
	* Resto *			74,706	1.2	42,395	0.6	205,675	3.3	403,543	7.7

Del análisis del cuadro surgen algunas reflexiones: el segmento cae en unidades absolutas pero crece, sutilmente año tras año, su participación dentro del total del mercado ético. Lenimen cae en ambos parámetros de medición (unidades y participación dentro del segmento). Lo mismo ocurre con otros productos analizados (Ponstil, Dolten, Klosidol, Novalgina).

5 primeros laboratorios



El líder es Ibupirac, que presenta una caída notoria durante 2002, pero su participación relativa sigue siendo muy importante. Cabe hacer la salvedad de que por la cualidad adicional de este producto, comúnmente usado como antifebril, la gran performance lograda y que lo despega del resto de sus competidores, tiene que ver justamente con el hecho de que se suman ambas terapéuticas (analgésica y antifebril).

Si bien Lenimen ostenta una buena posición ya que se ubica segundo en el ranking del segmento, es importante tener en cuenta que, debido a las características de su consumo, su área de competencia excede los límites del mercado ético; y al competir con productos de venta libre, si se analizara el mercado consolidado (Ético más Popular), pasaría a ocupar el 6^{to} lugar.

El segmento medido en Valores, representa una facturación anual de casi \$ 60 millones, con una participación creciente en los últimos cuatro años, dentro del total del Mercado Ético (1,65% en 2002).

Ibupirac sigue siendo líder y muestra una curva de facturación sostenida, y se despega nuevamente del resto de su competencia por su alto market share.

Lenimen registra niveles de facturación y participación declinantes a lo largo del período, a excepción del último año, debido a un ajuste realizado sobre el precio de venta (hecho que también se percibe en el resto de los productos y particularmente, del total del segmento).

ANALGESICOS NO NARCOTICOS MERCADO ETICO - ORALES SOLIDOS

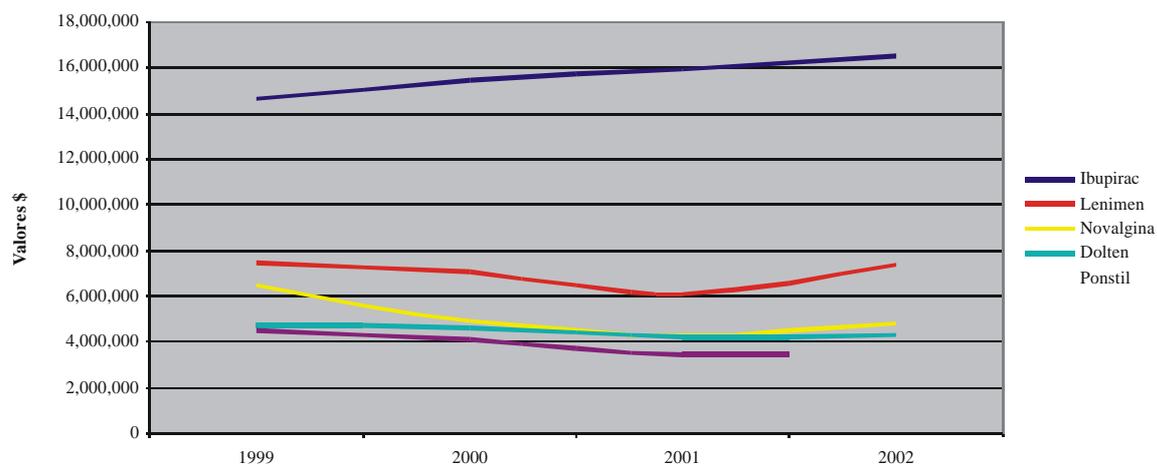
PARTICIPACION % PRINCIPALES PRODUCTOS

AÑOS 1999 - 2002 (Datos a Diciembre) * VALORES (\$) *

Fuente: IMS / PROPIA

Ord.	Productos	Lab.	Lanz.	1999		2000		2001		2002	
				Valores	%	Valores	%	Valores	%	Valores	%
	Analg. No Narcóticos Orales sólidos			47,773,647	1.32	49,068,810	1.35	48,956,725	1.46	58,604,636	1.65
1	Ibupirac	Pfz	1986	14,632,605	30.6	15,432,093	31.5	15,982,453	32.7	16,531,259	28.2
2	Lenimen	Nvx	1974	7,482,799	15.6	7,044,809	14.3	6,116,456	12.5	7,348,124	12.5
3	Novalgina	Avs	S/D	6,497,056	13.6	4,959,367	10.1	4,356,584	8.9	4,777,703	8.2
4	Dolten	Pfz	1991	4,685,022	9.8	4,609,392	9.4	4,219,017	8.6	4,290,719	7.3
5	Ponstil	P.D	1965	4,478,052	9.4	4,177,647	8.5	3,464,890	7.1	3,460,144	5.9
6	Klosidol	Bag	1980	3,203,862	6.7	3,090,741	6.3	2,730,233	5.6	3,308,727	5.7
7	Sinalgico Ketorola	M/B	1992	2,415,559	5.1	2,511,998	5.1	2,095,514	4.3	1,870,647	3.2
8	Paracetamol	Rf2	1983	845,905	1.8	1,403,983	2.9	1,780,042	3.6	1,737,514	3.0
9	Sinalgico SI	M/B	2000	0	0.0	956,825	2.0	1,924,846	3.9	1,728,273	3.0
10	Dolex	Iax	1989	793,824	1.7	1,473,235	3.0	1,338,197	2.7	1,645,802	2.8
11	Supragesic	Bet	1989	728,722	1.5	747,270	1.5	747,126	1.5	1,106,755	1.9
12	Calmador	Fin	1982	365,600	0.8	774,588	1.6	751,944	1.5	833,663	1.4
13	Dolofrix Forte	Tpm	1995	351,892	0.7	434,266	0.9	519,140	1.1	567,972	1.0
14	Trama Klosidol	Bag	2001	0	0.0	0	0.0	53,156	0.1	405,453	0.7
15	Dolofrix	Tpm	1993	280,965	0.6	298,335	0.6	310,978	0.6	326,493	0.6
	* Resto *			1,011,784	2.1	1,154,261	2.3	2,566,149	5.2	8,665,388	14.8

5 primeros laboratorios



El Mercado Ético emplea a su vez una tercera variable de medición, que es el de cantidad de recetas emitidas. En esta caso, no recaba la información de manera censal, sino muestral.

Analgésicos no narcóticos

Participación porcentual principales productos

Ord.		1999	2000	2001	2002
1	Ibupirac	40,7	43,6	46,7	45,6
2	Dolten	8,8	8,3	7,3	6,5
3	Ponstil Forte	7,5	6,8	5,8	6,0
4	Klosidol	7,3	6,6	5,7	5,0
5	Lenimen	6,3	5,8	5,1	4,7

Fuente: Pharma Mix

Puede observarse cómo Lenimen va perdiendo año tras año su participación en recetas, hecho que confirma lo dicho anteriormente en cuanto al crecimiento sistemático de la demanda espontánea.

Mercado Popular (OTC)

ANALGESICOS NO NARCOTICOS POPULARES

PARTICIPACION % PRINCIPALES PRODUCTOS

AÑOS 1999 - 2002 (Datos a Diciembre) * UNIDADES *

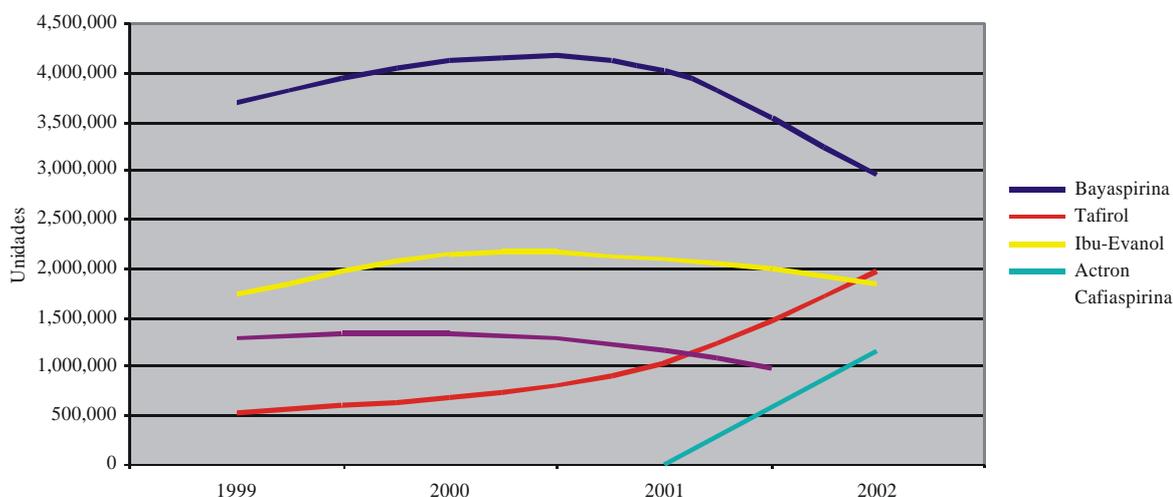
Fuente: IMS

Ord.	Productos	Lab.	Lanz.	1999		2000		2001		2002	
	Analg. No Narc. Orales Sólidos			12,926,276	22.53	13,488,396	23.52	12,817,574	23.98	13,670,893	30.43
1	Bayaspirina	Bay	S/D	3,679,008	28.5	4,127,708	30.6	4,010,168	31.3	2,966,891	21.7
2	Tafiro	Siu	1998	533,736	4.1	689,405	5.1	1,031,128	8.0	1,966,801	14.4
3	Ibu-Evanol	Gkc	1992	1,736,329	13.4	2,144,247	15.9	2,086,860	16.3	1,850,595	13.5
4	Actron	Bay	2002	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1,152,157	8.4
5	Cafiaspirina	Bay	S/D	1,279,056	9.9	1,332,465	9.9	1,174,908	9.2	765,347	5.6
6	Novogeniol	Gkc	2002	0	0.0	0	0.0	0	0.0	737,798	5.4
7	Bayaspirina Forte	Bay	2001	0	0.0	0	0.0	201,331	1.6	534,987	3.9
8	Paracetamol Raffo	Rf2	1995	767,270	5.9	733,700	5.4	736,154	5.7	501,386	3.7
9	Geniol	Gkc	S/D	634,490	4.9	618,353	4.6	427,096	3.3	496,588	3.6
10	Aspirina Vent 3	Ven	S/D	237,866	1.8	265,497	2.0	325,168	2.5	446,222	3.3
11	Aleve	Roc	1998	1,533,373	11.9	1,496,772	11.1	974,486	7.6	362,715	2.7
12	Dirox	Gmo	1972	705,452	5.5	604,606	4.5	459,767	3.6	214,982	1.6
13	Cafiaspirina Plus	Bay	2001	0	0.0	0	0.0	68,041	0.5	164,096	1.2
14	Aspirina Ginsex	Bnt	S/D	194,789	1.5	171,212	1.3	137,244	1.1	153,963	1.1
	* Resto *			1,624,907	12.6	1,304,431	9.6	1,185,223	9.2	1,356,365	9.9

Analizando el mercado popular, que es el campo de juego potencial para Lenimen en su versión OTC, se observa lo siguiente:

- Como segmento, su participación dentro del mercado ha ido creciendo año a año y representa en 2002, prácticamente la tercera parte del mismo.
- Asimismo se detecta una evolución positiva del orden del 6% , respecto de las unidades vendidas, en el período 1999 – 2002.
- Bayaspirina es líder, aunque su participación en 2002 cae fuertemente, en particular por la presión generada por Tafirol, desde su lanzamiento en 1998.
- Bayer consolida un 41% de market share con la suma de todos sus productos.
- Se destaca la excelente performance de Actrón, lanzado en abril de 2002, que supera la venta en unidades de Cafiaspirina y se ubica en el 4° lugar.

Primeras 5 marcas



Medido en valores, el segmento Analgésicos no narcóticos OTC resulta sumamente atractivo, con casi \$ 80 millones de facturación.

- Se observa que cada año supera el nivel de venta alcanzado en el año anterior, tanto en valores absolutos como relativos al total del mercado popular.
- Bayaspirina continua liderando el mercado medido en valores y casi duplica a su competidor más cercano, Ibu-Evanol. No obstante considerando que este último es un producto específico para el tratamiento de los síntomas de dolores menstruales (dismenorrea), es muy significativa la cifra de facturación alcanzada.
- Bayer ostenta un 50% de participación con la suma de todos sus productos.
- Se destaca nuevamente la fuerte penetración de Actron, que supera los \$ 4 millones en el acumulado de los primeros nueve meses de haber sido lanzado.

Tafirol no tiene una presencia tan marcada en comparación a la medición en unidades y se ubica en el 8° lugar. Así y todo, en cuatro años logra multiplicar por cuatro la cifra de venta.

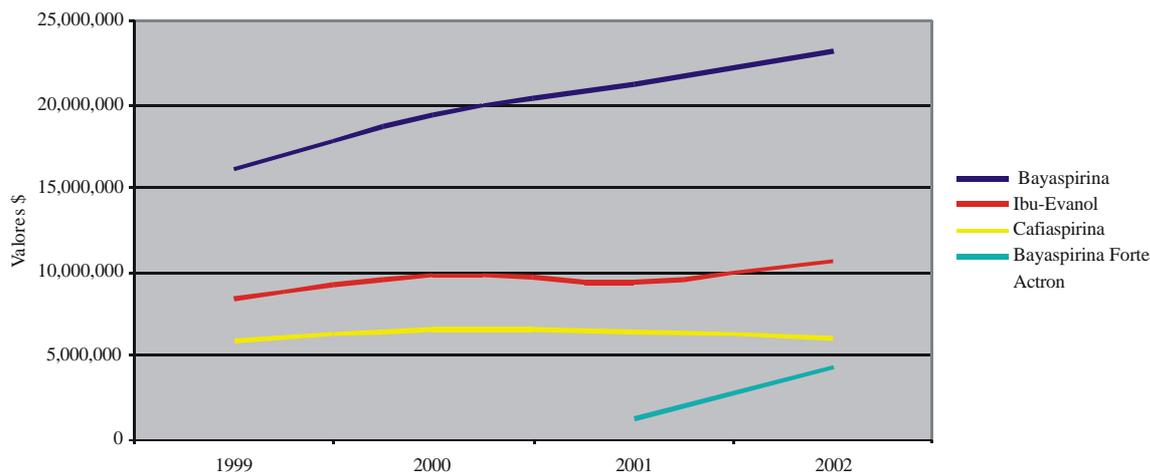
ANALGESICOS NO NARCOTICOS POPULARES
PARTICIPACION % PRINCIPALES PRODUCTOS

A., OS 1999 - 2002 (Datos a Diciembre) * VALORES (\$) *

Fuente: IMS

Ord.	Productos	Lab.	Lanz.	1999		2000		2001		2002	
	Analg. No Narc. Orales S—lidos			50,137,126	16.30	54,417,405	17.53	56,773,225	19.35	78,789,204	26.00
1	Bayaspirina	Bay	S/D	16,156,423	32.2	19,359,627	35.6	21,272,922	37.5	23,226,209	29.5
2	Ibu-Evanol	Gkc	1992	8,402,771	16.8	9,787,213	18.0	9,412,049	16.6	10,719,084	13.6
3	Cafiaspirina	Bay	S/D	5,924,823	11.8	6,549,903	12.0	6,468,988	11.4	6,013,964	7.6
4	Bayaspirina Forte	Bay	2001	0	0.0	0	0.0	1,193,893	2.1	4,335,341	5.5
5	Actron	Bay	2002	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4,168,788	5.3
6	Geniol	Gkc	S/D	2,317,080	4.6	2,629,429	4.8	2,028,376	3.6	3,444,761	4.4
7	Aspirina Vent 3	Ven	S/D	742,740	1.5	892,818	1.6	1,188,839	2.1	2,480,357	3.2
8	Tafirof	Siu	1998	557,461	1.1	826,060	1.5	1,143,722	2.0	2,221,411	2.8
9	Paracetamol Raffo	Rf2	1995	2,090,633	4.2	2,019,090	3.7	2,058,889	3.6	1,736,396	2.2
10	Aleve	Roc	1998	3,333,120	6.7	3,313,044	6.1	2,647,332	4.7	1,469,670	1.9
11	Cafiaspirina Plus	Bay	2001	0	0.0	0	0.0	421,854	0.7	1,348,693	1.7
12	Novogeniol	Gkc	2002	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1,259,199	1.6
13	Aspirina Ginsex	Bnt	S/D	717,145	1.4	662,879	1.2	590,686	1.0	952,775	1.2
14	Dirox	Gmo	1972	2,288,063	4.6	1,909,942	3.5	1,446,641	2.6	832,982	1.1
	* Resto *			7,606,867	15.2	6,467,400	11.9	6,899,034	12.1	14,579,574	18.5

Primeras 5 marcas



El Mercado desde la Demanda.

Características del consumidor de analgésicos.

En el año 2002 se llevó a cabo una investigación cuali-cuantitativa en pos de analizar en detalle la percepción existente de Lenimen.

Se estudió el mercado de pacientes consumidores de todo tipo de analgésicos (de prescripción y de venta libre). Sintéticamente, la ficha técnica de dicho estudio fue la siguiente:

Metodología:

Cualitativa: 6 grupos motivacionales, segmentos etarios 18-25, 26-35 años, 36-55 años, hombres y mujeres, consumidores. Zonas: Capital y GBA Norte, Sur y Oeste.

Cuali-cuantitativa: 200 entrevistas telefónicas, en los mismos segmento etarios
Zonas: Capital y GBA Norte, Sur y Oeste, Mar del Plata, Rosario, Córdoba, Mendoza, Tucumán.

Objetivos generales:

Indagar el perfil psicográfico de los consumidores de analgésicos.
Situaciones y patologías en las que se recurre al consumo de analgésicos.
Recomendación y prescripción por parte del médico.
Situaciones de consumo de un producto popular (OTC) y un producto ético.
Indagar distinción y diferencias percibidas de cada uno.
La incidencia del precio en el consumo.
Las marcas más reconocidas. Atributos y diferenciaciones.
El nuevo rol del producto genérico y su valoración relativa.
Situaciones de compra: espontáneamente, por recomendación o por prescripción.
La compra por caja, tira o unidad.
El analgésico ideal y su cercanía a algún producto de plaza.

Difusión de analgésicos (en relación a la publicidad y promoción).

Novedades del mercado.

Objetivos específicos.

Posicionamiento de Lenimen en relación con otras marcas de analgésicos. Grado de conocimiento y recordación de marca.

Situaciones en las que se recurre a la marca. Recomendación o compra espontánea.

Razones esgrimidas para cada tipo de conducta.

Incidencia del precio en la elección.

Construcción de un analgésico ideal. Aproximación y distancia de la marca Lenimen respecto del ideal.

De este estudio, se transcriben a continuación las principales conclusiones:

• El consumidor de analgésicos, su relación con el dolor:

El paciente necesita y reclama que se acierte sobre su síntoma o enfermedad (que en general está reducido/ a una parte del cuerpo) y que se le recete el medicamento o la terapia que de manera rápida lo libere del dolor.

El que diagnostica el dolor y el que receta no siempre es el médico.

En el universo de analgésicos de venta libre y OTC (Jerga: aquellos que, siendo de venta bajo receta se expenden sin la misma), el que efectúa el diagnóstico, localiza el dolor, y busca el medicamento como correlato, es el propio paciente.

• El consumidor de analgésicos, su relación con los analgésicos:

Hay un gran consumo de analgésicos en todas las franjas entrevistadas. Se han detectado los siguientes **estilos psicográficos**:

- Minoría de pacientes **«estoicos o resistentes»**: se resisten a tomar medicamentos.
- Minoría de pacientes **«cautelosos»**: acuden a analgésicos puntualmente cuando el dolor es fuerte o persistente.
- Mayoría de pacientes **«consumidores profusos»**: consumen diversos analgésicos para distintos dolores.
- La mayoría que se automedica:
 - . efectúa un diagnóstico y una localización del síntoma.
 - . segmenta el cuerpo.

- . se auto-recetan el analgésico «indicado» para el síntoma que se han diagnosticado.

En este proceso, la figura del médico es un registro primitivo y lejano que corrobora el autodiagnóstico.

• **Los analgésicos:**

Con la mayoría de estos analgésicos se ha producido un proceso de ligazón síntoma-remedio:

- . Para el dolor de cabeza: Cafiaspirina.
- . Para el dolor corporal del estado gripal: Bayaspirina
- . Para el dolor de cabeza severo: Migral.

En una minoría de la franja consumidora, se detectan corrimientos:

- . Para el dolor de cabeza: Tafirol (porque «*la Cafiaspirina cae mal*» y «*Tafirol es más económico que Paracetamol*»).
- . Para el dolor ovárico: NovoGeniol («*porque es más económico que Ibuprofeno*»).

• **El lugar de Lenimen entre los consumidores de analgésicos:**

- . Hay registro de la marca, pero un consumo acotado.
- . Se la percibe tradicional y aún vigente.
- . Se ha detectado un consumo singular de la marca Lenimen:

«Para el dolor de muelas»

Competencia

Luego de definido el Negocio, en este apartado se hace un exhaustivo análisis de la Competencia existente en el mercado de productos analgésicos, detallando las referencias existentes, sus presentaciones y precios de venta al público.

En otro orden, se evalúa la acción publicitaria profundizando en el target apuntado, el eje de la comunicación, la promesa implícita y el apoyo a esta promesa, enunciada.

Luego se repasan los posicionamiento deseados y se los interrelaciona a partir de una matriz de posicionamientos relativos. A partir de esto, se definen las estrategias competitivas que subyacen en cada producto.

A continuación, se describe la inversión publicitaria llevada a cabo por la Competencia, como punto de partida de la determinación del presupuesto publicitario para el lanzamiento de Lenimen al mercado de consumo masivo.

Finalmente se hace un profundo análisis de las Fuerzas del Mercado.

Ord.	Marca	Droga	Lab.	Lanzam.	Facturación	Unidades Mensuales	Forma Farm.	Pres.	% s/vta.	Precio Pub.
Analgésicos no narcóticos										
					\$5,125,000	975,000				
1	Bayaspirina	A.A. Salicilico 500mg	Bayer	Sin datos	\$1,822,749	280,360	comprimidos	x100	100	\$12.98
2	Ibu-evanol	Ibuprofeno 200mg	Glaxo	1992	\$741,818	142,375	cáps. blandas	x20	87	\$9.34
							tabl. revest.	x20	12	\$8.12
							tabl. revest.	x10	1	\$4.20
3	Tafirol	Paracetamol 500mg	Sidus	1998	\$130,053	111,386	comprimidos	x10	46	\$1.00
							comprimidos	x50	54	\$5.00
4	Actrón	Ibuprofeno 400mg	Bayer	abril 2002	\$352,376	96,315	cáps. blandas	x10	60	\$6.06
							cáps. blandas	x20	40	\$11.55
5	Cafiaspirina	A.A. Salicilico 500mg+ Caf.	Bayer	Sin datos	\$466,697	70,189	comprimidos	x100	100	\$12.91
6	NovoGeniol	Ibuprofeno 200mg	Glaxo	marzo 2002	\$42,723	62,242	comprim. recub.	x16	100	\$2.89
7	Aleve	Naproxeno 220mg	Roche	1998	\$153,952	49,256	tabletas recub.	x10	56	\$5.19
				1998			tabletas recub.	x24	16	\$14.86
				1998			tabletas recub.	x30	28	\$15.28
8	Bayaspirina Forte	A. A. Salicilico 650mg	Bayer	2001	\$271,168	39,355	comprimidos	x 80	100	\$13.03
9	Geniol	A. A. Salicilico 500mg + Caf.	Glaxo	Sin datos	\$205,331	34,627	tabletas	x100	100	\$12.48
10	Cafiaspirina Plus	A. A. Salicilico 650mg + Caf.	Bayer	2001	\$98,082	13,853	comprimidos	x 80	100	\$13.62
7	Lenimen	Clonixinato de Lisina 125mg	Novax	1974	\$644,000	51,868	comprim. recub.	x20	30	\$14.14
							comprim. recub.	x50	70	\$29.11

Fuente: IMS

Unidades y valores: promedio mensual a agosto 2002

Orden de productos: descendente, por unidades vendidas

Evaluación de las campañas publicitarias televisivas de la competencia

. Producto: Actrón

- . Target: hombres y mujeres, 30 años y más, NSE B, C1, C2
- . Promesa: Para eliminar el dolor corporal rápidamente
- . Apoyo de promesa: .Ibuprofeno 400mg = la dosis más recomendada
Cápsulas blandas de rápida absorción

. Producto: Aleve

- . Target: hombres y mujeres, 30 años y más, NSE B, C1, C2
- . Promesa: Actúa más que cualquier otro.
- . Apoyo de promesa: .Lo lanza Roche
12 horas de acción
- . Eje: Calma rápidamente el dolor y actúa por más tiempo en personas que trabajan y tienen una vida dinámica..

. Producto: Bayaspirina

- . Target: hombres y mujeres, 40 años y más, NSE C1, C2
- . Promesa: Dos Bayaspirinas terminan con los dolores de cabeza más intensos.
- . Apoyo de promesa: .Comprobación científica. Médico habla a cámara.
- . Eje: Analgésico, antiinflamatorio efectivo contra los dolores musculares y articulares en personas en situaciones cotidianas.

. Producto: Bayaspirina Forte

- . Target: hombres y mujeres, 40 años y más, NSE C1, C2
- . Promesa: Mayor poder antiinflamatorio.
- . Apoyo de promesa: .Clínicamente comprobado.
- . Eje: Dolor muy intenso muscular, articular, postural de personas en situaciones cotidianas.

. Producto: Bayaspirina Prevent

- . Target: hombres y mujeres, 45 años y más, NSE C1, C2, D
- . Promesa: Ayuda a prevenir el infarto.
- . Apoyo de promesa: .Aspirina, en bajas dosis diarias, previene uno de cada tres infartos.
- . Eje: Situaciones de riesgo de vida.

· **Producto: Cafiaspirina/ Cafiaspirina Plus**

- Target: hombres y mujeres, jóvenes, activos, NSE C1, C2
- Promesa: Para los dolores de cabeza y corporales causados por la vida activa.
- Apoyo de promesa: .Cafiaspirina, con cafeína, termina con estos síntomas.
- Eje: Dolor de cabeza, vida hiperactiva.

· **Producto: Tafirol**

- Promesa: El analgésico económico que no produce los problemas gástricos (que por omisión sí produce la aspirina).
- Apoyo de promesa: Paracetamol, droga comprobadamente inocua en sus efectos secundarios / Mención del precio del blister.
- Eje: ¿Se le parte la cabeza?.Tafirol: a sólo \$1 el blister. Sin inconvenientes gástricos.

· **Producto: Novo Geniol**

- Promesa: Una manera rápida y efectiva de quitar el dolor.
- Apoyo de la promesa: El valor implícito de la marca Geniol en su nombre.
- Eje: collage de imágenes metafóricas y alusivas a la remisión del dolor.

Análisis de posicionamientos

A partir del análisis de las campañas publicitarias de los productos referidos anteriormente y a los precios de venta en cada caso, se establece en este análisis el posicionamiento de marca deseado por las empresas elaboradoras:

Bayaspirina.

Es el analgésico tradicional, «de todos los días», que en dosis de 2 comprimidos por toma, asegura eficacia en todo tipo de dolores comunes.

Bayaspirina Forte.

Es «la nueva Bayaspirina» para los dolores musculares, articulares y corporales más intensos, propios de la exigencia cotidiana.

Bayaspirina Prevent.

Es la dosis diaria de Bayaspirina necesaria y recomendable para disminuir en los adultos el riesgo de muerte por infarto.

Cafiaspirina/ Cafiaspirina Plus.

Es un analgésico tradicional, revitalizante y potente, de elección por parte de la gente joven exitosa que lleva una vida hiperactiva.

Actrón.

Es la alternativa de alta tecnología de Bayer, para eliminar el dolor corporal rápidamente.

Aleve.

Es un analgésico potente y de acción más prolongada, que sirve para todo tipo de dolores crónicos causados por los embates de la vida moderna .

Geniol.

El analgésico para el dolor de cabeza.

Novo Geniol.

Es el nuevo Geniol, que por su tecnología de avanzada, quita rápida y efectivamente el dolor.

Tafirol.

Es el analgésico para el dolor de cabeza, más económico, que no produce inconvenientes gástricos.

Posicionamiento relativo

Se tomaron 11 atributos para establecer el posicionamiento relativo de Lenimen y su competencia:

- . ausencia de secundarismos
- . efectividad de acción
- . rapidez de acción
- . acción analgésica
- . acción antiinflamatoria
- . precio accesible
- . packaging vistoso
- . presencia mental de marca
- . valor como extensión del laboratorio productor
- . trayectoria
- . actualidad de la droga

Luego se cruzó, la importancia asignada a cada uno de estos atributos por parte del target, con la posición relativa de Lenimen vs. sus competidores, clasificándolos en dos grupos.

<i>Importancia para el Consumidor</i>	Alta	.Precio accesible .Acci- <i>n</i> analgésica .Acci- <i>n</i> antiinflamatoria.		.Ausencia de efectos secundarios .Efectividad de acci- <i>n</i> .Rapidez de acci- <i>n</i>
	Media	.Presencia mental marca .Valor como extensi- <i>n</i> del laboratorio que lo produce .Actualidad de la droga .Trayectoria		
	Baja	.Packaging vistoso		
		Peor	Igual	Mejor

*Situaci-*n* comparada con competencia*

Matriz de Posicionamiento relativo
(vs. Bayaspirina, Bayaspirina Forte, Cafiaspirina, Cafiaspirina Plus, Geniol)

(vs. Actrón, Aleve, NovoGeniol, Tafirol)

Importancia para el Consumidor	Alta	.Acción antiinflamatoria	. Ausencia de efectos secundarios	.Efectividad de acción .Rapidez de acción .Acción analgésica
	Media	.Actualidad de la droga .Valor como extensión del laboratorio que lo produce .Presencia mental de marca	.Precio accesible Packaging vistoso	. Trayectoria
	Baja			
		Peor	Igual	Mejor

Situación comparada con competencia

Estrategia competitiva.

Atendiendo los posicionamientos y marketshare de cada uno de los competidores, la estrategia de ingreso de Lenimen como producto OTC, será de *Ataque* o de *Defensa* según se vuelca en el siguiente esquema:

1°	↓ BAYASPIRINA/ FORTE	↓ CAFIASPIRINA/ PLUS	↓ TAFIROL	↓ IBUEVANOL
2°	↑ ALEVE	↓ GENIOL	↓ PARACETAMOL RAFFO	
3°	↑ ACTRON	↑ NOVOGENIO L	↓ DIROX	
4°	↓ ASPIRINA VENT 3	↓ ASPIRINA GINSEX	↓ MEJORAL	

Ventajas y desventajas de los competidores.**Actrón (Ibuprofeno 400 mg)**

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> .Droga muy valorada .Amplio espectro de acción .Eficacia de la droga .Presentaciones adecuadas .Precio inferior al líder (Ibupirac) .Posicionamiento de alta confiabilidad .Excelente acción analgésica y antiinflamatoria .Rapidez de acción .Droga “de moda” .Droga líder en el segmento de analgésicos éticos .Blister con pre-corte por unidad .Exclusivas cápsulas blandas .Fuerte campaña publicitaria y promocional 	<ul style="list-style-type: none"> .Efectos secundarios diversos .Restricción de uso durante el embarazo .En algunos síntomas demostró menos eficacia que el Clonixinato de Lisina (Lenimen) .Acción menos rápida que el C. De Lisina .Menor efecto analgésico que el C. De Lisina

Novogeniol (Ibuprofeno 200mg)

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> .Droga muy valorada .Amplio espectro de acción .Precio accesible .Posicionamiento ligado a la marca Geniol .Droga “de moda” .Droga líder en el segmento de analgésicos éticos 	<ul style="list-style-type: none"> .Efecto analgésico débil por baja concentración de droga .Aunque en menor proporción que el Actrón, se le conocen efectos secundarios .Única presentación (x 16 comprimidos) .Posicionamiento poco claro .Baja exposición publicitaria

Acciones e inversión publicitaria de la competencia.

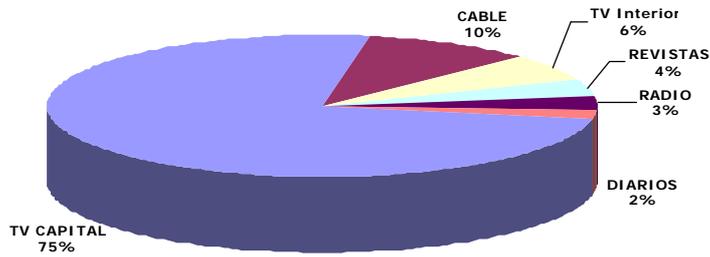
El recurso publicitario es, en la industria del consumo masivo, una variable clave tanto en la penetración de un producto, al momento de su lanzamiento, como en la búsqueda de mantener una venta sostenida una vez afianzado éste. En el primer caso la inversión suele ser intensiva, para lograr el impacto que necesita la imposición de una nueva marca o categoría de producto; en la fase de madurez, la inversión de mantenimiento es sin duda mucho menos importante en términos económicos, aunque suele tener repuntes como consecuencia de lanzamiento de extensiones de línea o aggiornamientos sobre el producto básico, que justifiquen una mayor inversión.

A diferencia de los medicamentos éticos, las piezas publicitarias de productos de venta libre, incluidas o no en una campaña, deben ser aprobadas por el Ministerio de Salud de la Nación, mediante la presentación previa de las mismas ante la Comisión Evaluadora de Publicidad y Propaganda dependiente de la ANMAT.

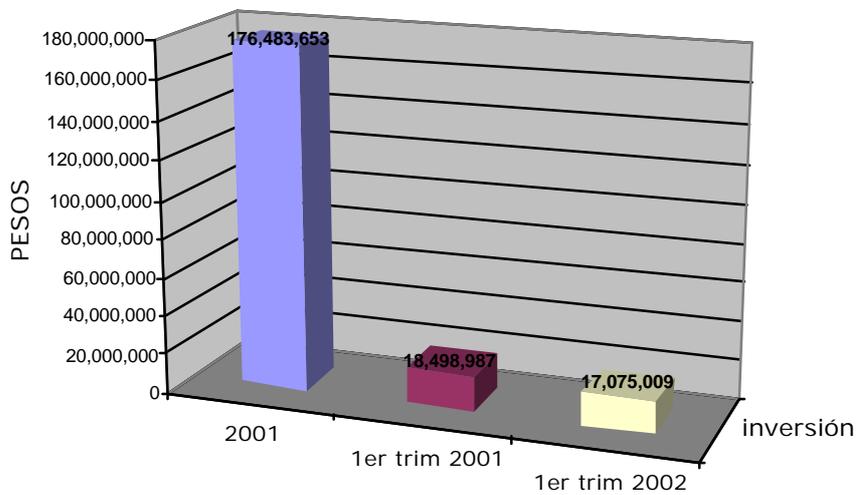
La resolución 3186/99, en plena vigencia, establece las pautas (estrictas por cierto) con las cuales los laboratorios deben regirse para el desarrollo creativo de sus anuncios. Las piezas deben presentarse a esta comisión y de ahí en más entran en un circuito de aprobación y pedido de modificaciones, que pueden alterar todo tipo de planificación de lanzamiento de la campaña. Es por eso que muchos laboratorios recurren a la PNT (Publicidad No Tradicional, los «chivos») para justamente saltar esta instancia de aprobación.

La industria farmacéutica, en lo que respecta a productos de venta libre, se vale de los sistemas de comunicación habituales según el siguiente mix (fuente: Monitor Publicitario / marzo 2002):

Distribución por sistema emplead.

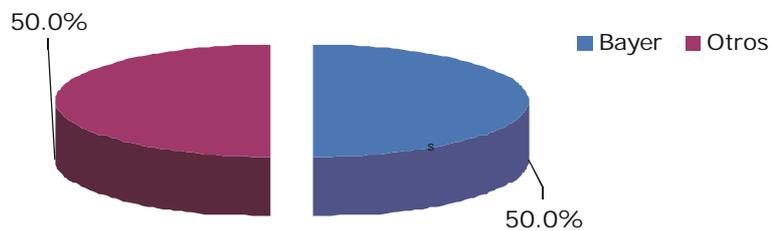


La inversión durante los primeros meses del 2002, en valores brutos, representa aproximadamente un 10% de la inversión total del año 2001 y prácticamente mantiene los valores del mismo período del ese año.



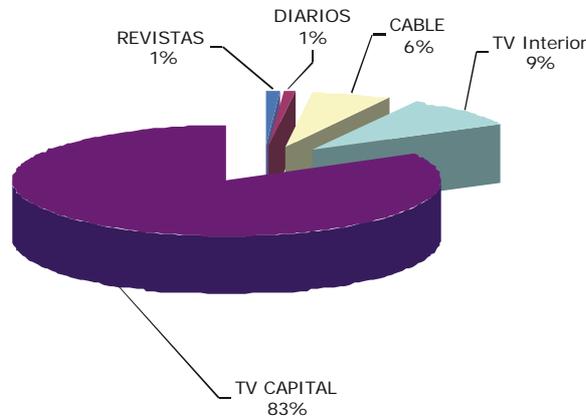
En el segmento analgésicos, las cifras de los tres primeros meses de este año, reflejan una inversión total de \$ 2.562.147, de la cual Bayer participa en un 50%.

Inversión publicitaria - segmento analgésicos



Dentro de este segmento, analgésicos, el mix por sistema de comunicación empleado es el siguiente:

Distribución por sistema empleado - Segmento analgésicos

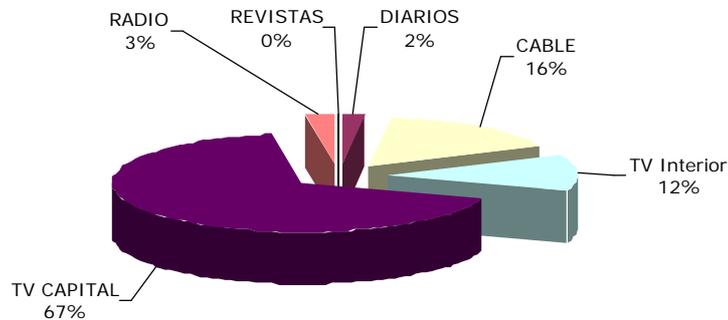


Como se dijo, Bayer es el laboratorio de mayor inversión publicitaria dentro del segmento, avalado por su extensa cartera de productos analgésicos.

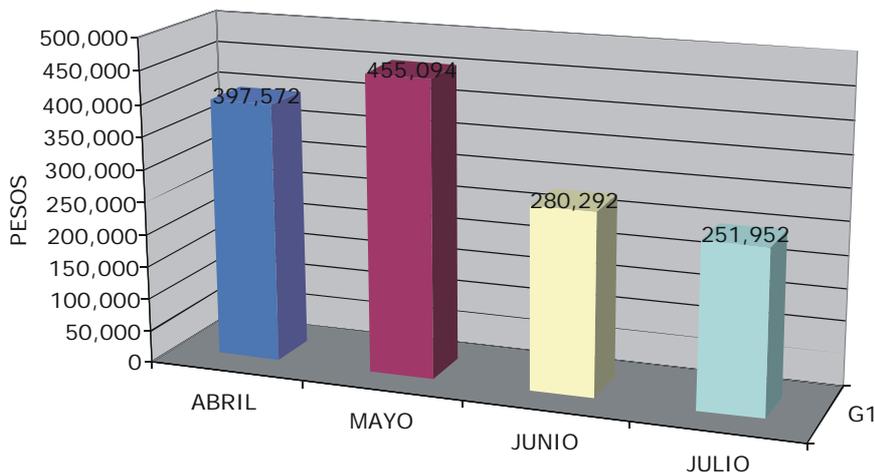
En los primeros siete meses del año 2002 invirtió una suma neta estimada en **\$ 5.747.157**.

La distribución por sistema empleado indica una preeminencia de TV Capital y cable:

Distribución por sistema empleado - Analgésicos Bayer



El lanzamiento de su producto *Actrón* en el mes de abril le ha insumido el 24% del presupuesto publicitario para toda su línea de analgésicos, lo cual se evidencia en la inversión sostenida desde su aparición, que se traduce en una suma neta aproximada de **\$ 1.384.910**, según la siguiente pauta:



Las Fuerzas del mercado

Para cerrar el análisis de Competencia, reviste especial importancia analizar en detalle las Fuerzas del Mercado, bajo el modelo de rivalidad ampliada o amplificada, propuesto por Michael Porter. Esta revisión permitirá establecer con mayor precisión los objetivos y estrategias de marketing en el próximo apartado, para la introducción del producto en el mercado de venta libre.

De esta forma, dadas las características de la oferta existente y la particularidad del hábito de consumo, la Competencia Directa estará planteada básicamente por tres marcas: Actrón, Aleve y Novogeniol, especialmente por encontrarse dentro del grupo de analgésicos «de última generación» (aun no siendo sus drogas novedosas), que comparten una misma franja de precios y presentaciones; en segundo lugar se ubican Tafirol y Cafiaspirina/ Cafiaspirina Plus, compitiendo con un nivel de precios muy inferior. Estos dos últimos, no sólo resultan una amenaza desde el punto de vista del precio de venta, sino que además poseen un posicionamiento muy bien definido y un amplio *expertise* en el canal de distribución.

En la evaluación de los Competidores Potenciales, son prácticamente inexistentes las barreras de entrada al segmento, si se considera lo siguiente:

- Gran cantidad de laboratorios (oferta atomizada) que en muchos casos poseen producción propia, no siendo la economía de escala un obstáculo para ellos.
- Los principios activos de los productos existentes no tienen la protección de las patentes, ya que éstas se encuentran vencidas (en particular, la droga base de Lenimen).
- Principio activo pausable de ser sintetizado y copiado para producirse a gran escala.

Por tal motivo, estos competidores son también una amenaza latente, que estaría acaparada potencialmente por dos grupos interesados:

- A) Laboratorios con amplia gama de productos analgésicos generales y específicos, propensos a optimizar su producción y escala, y lanzados a la captura de todos los nichos con un producto-respuesta a cada necesidad (por ejemplo, Bayer, Roche, Glaxo Smithkline o Gador).
- B) Otros laboratorios que hoy ya fabrican productos con la misma droga (con la forma de expendio bajo receta), con escasa participación de mercado, que puedan sentirse tentados de apostar a un cambio similar luego de observar los resultados de Lenimen en el mercado de consumo masivo (por ejemplo, Dolex de laboratorio Ivax, Dolnot de ICN).

Siguiendo el análisis, se considera a los Sustitutos, también como una fuerza de gran poder ya que, si bien existe una tendencia a la adopción de analgésicos según la localización del dolor, el consumidor final es permeable al uso de productos menos específicos –más generales- y más económicos. Aquí es donde asoman entre otros, Cafiaspirina y Tafirol.

Asimismo, dependiendo el tipo de patología, las alternativas de productos antiinflamatorios y miorrelajantes o de productos de uso tópico (cremas, geles), conforman la oferta de Sustitutos cuando se tratan, por ejemplo, dolores de cabeza causados por contractura cervical.

La fuerza de los Compradores (droguerías, farmacias), no parecería representar un grupo poderoso. A pesar de la posible resistencia a la adopción de Lenimen OTC por parte de los farmacéuticos –como consecuencia de la baja valoración de la droga-, éste encuentra una fuerte posición sustentada en la relación comercial de Novax con sus clientes a través de los años, y con una importante cartera de productos de gran participación en sus mercados específicos. Esto de alguna manera asegura una buena entrada en el canal, con la posibilidad de realizar *transfers* (ofertas de productos en paquetes bonificados) que beneficien la introducción del producto a partir de la colocación en los puntos de venta.

No obstante, pretenderán a cambio de la impulsión del producto desde el mostrador, mejorar las condiciones comerciales traducidas en mayores descuentos y plazos de pago, que les asegure un margen de negocio interesante.

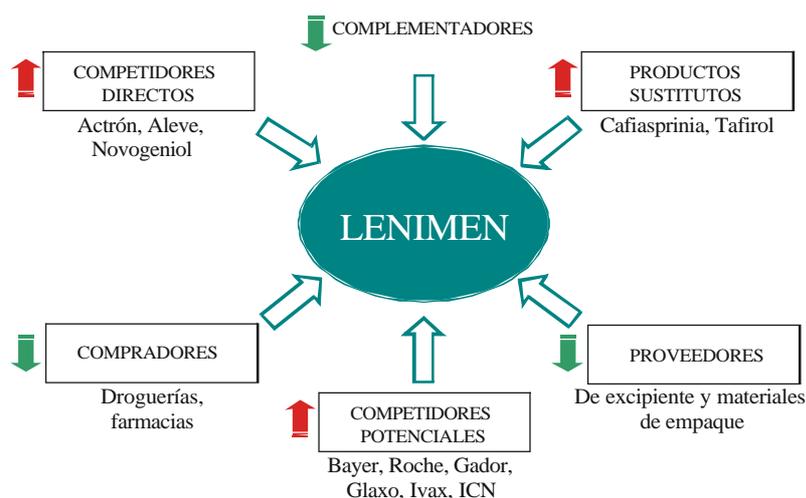
De cualquier manera, es sumamente importante trabajar en el reposicionamiento en particular en los farmacéuticos y dependientes de farmacia, que les permita distinguir en Lenimen un mayor grado de diferenciación evitando la sustitución ligera de éste, por otro producto.

En el caso de los Proveedores, se vislumbra un poder escaso, sino nulo. La integración en la cadena de valor de Novax, desde la propia producción del principio activo básico (droga) hasta la fabricación –en todos sus procesos (mezcla, granulación, compresión, recubrimiento y *emblistado*)- contribuyen a que no exista un proveedor que signifique una amenaza real o potencial. Los proveedores de excipiente, aluminio y pvc para blisters, cartulina para los envases, etc., son empresas que abastecen a Novax en prácticamente toda su línea de productos. Además, no existe contratos ni relaciones proveedor-cliente cautivo, ya que la Empresa diversifica estratégicamente su compra en diferentes proveedores, en una ecuación que le permite minimizar el riesgo y lograr al mismo tiempo, costos competitivos.

Por último, añadiendo al análisis la sexta Fuerza, los productos Complementadores, puede verse que no aparecen en el horizonte otros productos que se definan estrictamente dentro de esta definición, considerando a los mismo como aquellos que suman valor al producto y por ende su existencia, posibilitaría que éste se venda en mayor cantidad.

A pesar de esto, se puede trabajar el concepto de «terapia combinada» desde la prescripción médica y el punto de venta, generando combos con complementos propios. Ejemplo de esto sería acompañar la venta de un medicamento antibiótico (de la cartera actual de Novax) para el tratamiento de una afección odontológica, con Lenimen; o complementar el uso de Lenimen para contrarrestar una contractura cervical, con el uso de Lenimen Gel.

Síntesis de las Fuerzas del Mercado y su grado de incidencia



Plan de Marketing para *Lenimen* OTC

Objetivos de marketing

Como punto de partida del Plan de Marketing, se exponen los objetivos perseguidos, que por omisión, repasan todos los aspectos negativos relacionados con el producto, los cuales se pretende corregir a partir del cambio en la forma de expendio.

- Revertir la tendencia negativa de ventas de Lenimen, mediante la incursión en el mercado de productos de venta libre y más específicamente, en una clase terapéutica de alto nivel de facturación, como lo es la de analgésicos.
- Revalorizar la marca en los farmacéuticos y consumidores finales.
- Revalorizar la droga entre los farmacéuticos.
- Instaurar un posicionamiento estratégico específico.
- Lograr una distribución más intensiva, a partir de ampliar la capilaridad del canal y ofrecer mejores condiciones comerciales.

- Difundir el valor de Novax, como aval de toda su línea de productos, a partir del aprovechamiento de los medios masivos de comunicación a emplear para la impulsión del Lenimen.

Estrategias de marketing

Las estrategias para el logro de los objetivos descriptos, están plasmadas en el análisis y desarrollo de las variables controlables del *mix* de marketing y en el estimado de venta por presentación y por canal, que se describen a continuación.

Para analizar las variables del *mix*, he decidido tomar la acepción de variables controlables que propone el autor Alberto Levy («Mayonesa La esencia del marketing» – Ediciones Granica – 1998), que básicamente reemplaza las tradicionales «4P» (Producto, Plaza, Promoción y Precio) por **PLIV**.

En este análisis alternativo, la **P** de Producto mantiene su esencia original y refiere a sus características físicas, organolépticas, su packaging, sus presentaciones; todo esto quedará expuesto en el apartado Producto. La P de Plaza, originalmente referida al territorio geográfico en donde el producto es comercializado, es reemplazada por **L**: Logística. El concepto pretende ser más abarcativo y considera además del territorio de venta, el diseño del canal de distribución, el manejo de stocks y el transporte; desde esta óptica he desarrollado Logística. La P de Promoción es sustituida por **I** de Impulsión, quizás con una explicación más ligada a lo semántico ya que Levy sostiene que la consideración de todos los medios de comunicación disponibles y la selección y empleo de los más atinados para la estrategia de impulsión, logra mucho más que promover el producto; logra impulsarlo. Por último, la P de Precio es reemplazada por la **V** –Valor- ya que con la fijación del precio se está persiguiendo algo que va más allá de un número que determina un margen de ganancia; en *Estrategia general de Pricing* se destacó el hecho de fijar el precio justo para el producto de forma tal de reforzar la estrategia de Liderazgo por Diferenciación planteada en la definición del negocio. El Valor del producto es el resultado sistémico de sus características físicas, sus atributos y las asociaciones emocionales, la expectativa por parte de los consumidores, el grado en que la necesidad es satisfecha y el precio propiamente dicho, que aporta al concepto de Valor, atribuyendo una medida económica que el consumidor está dispuesto a pagar por todo esto.

Posicionamiento actual de Lenimen en consumidores de analgésicos.

Es un analgésico antiguo, pasado de moda y consumido por gente mayor, que resulta medianamente eficaz, especialmente en el dolor de muelas y que casi no tiene efectos secundarios.

Posicionamiento estratégico de Lenimen.

Desde la Demanda, Lenimen es percibido como un sistema de atributos que le otorgan significado a la marca. El posicionamiento estratégico de Lenimen pretenderá vincular a través de este significado de la marca, un sistema de atributos que se integran en el producto, con un sistema de atributos que el consumidor espera.

En función de los resultados obtenidos en las investigaciones de mercado realizadas en el año 2001 y 2002 resulta básico y fundamental determinar un posicionamiento específico para el producto de modo de obtener un lugar en la clasificación de dolor por parte del público objetivo. Una asociación que surge naturalmente con Lenimen es la cavidad bucal; sin embargo, si se lo posiciona aquí, se lo acotaría a un mercado muy reducido.

Por este motivo, resultaría importante intentar abarcar un rango más amplio de afecciones dolorosas y para obtener un lugar de privilegio no ocupado por nadie, existiría una oportunidad: «en la cabeza»; de esta manera Lenimen sería la solución para todos los dolores localizados en forma específica en la cabeza: las cefaleas, los dolores dentarios, los dolores de cuello por contractura, nariz, garganta y oídos. Así se estaría adoptando un posicionamiento no explotado con posibilidades de planificar extensiones de línea y obtener una buena ubicación tanto en la mente del consumidor de analgésicos, así como también en la de los farmacéuticos y kiosqueros. Además se utilizará otros atributos valorados de Lenimen como son, rapidez de acción y mínimos efectos adversos.

Es un analgésico eficaz y actual para dolores localizados en la cabeza, de rápido comienzo de acción y con mínimos efectos adversos.

Producto

Reconsideración del packaging (empaquete primario y secundario), forma farmacéutica y presentaciones.

El cambio de la condición de venta implica una «liberación» en el aspecto comunicación; ahora sí se puede establecer un discurso directo hacia el consumidor final –acción legalmente prohibida para productos de venta bajo receta–, para transmitir en forma explícita o subliminal, las bondades del producto. Una de las bondades a destacar es la *actualidad* de Lenimen, su carácter moderno, de producto vigente y eficaz; y en este sentido, un muy buen vehículo para comunicar esto, es el propio packaging.

Si bien la opinión de los consumidores de analgésicos coincide en el hecho de que en la forma en que habitualmente se expende el producto en la farmacia, el packaging no cumple un rol decisivo (como sí puede ocurrir en productos de venta masiva expuestos en una góndola) resulta conveniente modificar el diseño actual de forma tal de ubicar a Lenimen en la línea estética de cualquier producto OTC; esto es, una línea más promocional, más llamativa, más «vendedora». Aunque quizás no explícitamente, el packaging actúa a nivel del Inconciente, subliminalmente, transmitiendo un concepto, confirmando un posicionamiento.

Se propone un nuevo empaque secundario (estuche) y una modificación en el diseño del dorso del blister, que guardará cierta reminiscencia cromática con la línea de productos Novax, pero que definitivamente se liberará de su estructura normalizada y estandarizada.



• Forma farmacéutica:

Del análisis de la diversidad de formas farmacéuticas de los quince primeros analgésicos OTC, se constata que todos son comprimidos (o tabletas) salvo Actrón e Ibuevanol, que son cápsulas blandas.

Esta generalización de la forma sólida satisface perfectamente la necesidad de los consumidores, quienes no se expresan en ningún caso en contra de los comprimidos. No obstante, a la alternativa cápsulas blandas se le atribuye una mayor rapidez de acción, consecuencia de su más rápida absorción (argumento en boca tanto de consumidores como de farmacéuticos, como referencia del fuerte hincapié dado a este aspecto desde la publicidad).

Por lo expuesto y considerando al conjunto de consumidores que hoy son fieles a Lenimen, no es necesario plantear un cambio de forma farmacéutica; se estudió la posibilidad del cambio de comprimidos a cápsulas, alternativa que finalmente fue descartada por considerar que no es el momento oportuno (podría pensarse como extensión de línea a futuro) y porque supone una erogación que hoy por hoy resulta injustificada.

Pero alternativamente, sí se considera necesario un cambio en la apariencia del comprimido, como parte del re-posicionamiento de marca; junto con el nuevo diseño del empaque, cambiar el formato y color del comprimido contribuyen positivamente a que desde el plano organoléptico se transmita un cambio, algo nuevo, en el *Nuevo Lenimen*. Este aspecto es particularmente importante en referencia a la opinión del farmacéutico, quien cumple un fundamental rol como recomendador y su recomendación estará muy vinculada a su propio convencimiento.

• Presentaciones:

Las unidades de comercialización de productos analgésicos, ofrecen una amplia gama de presentaciones: x 10, x16, x20, x24, x30, x50, x80, x100, x500.

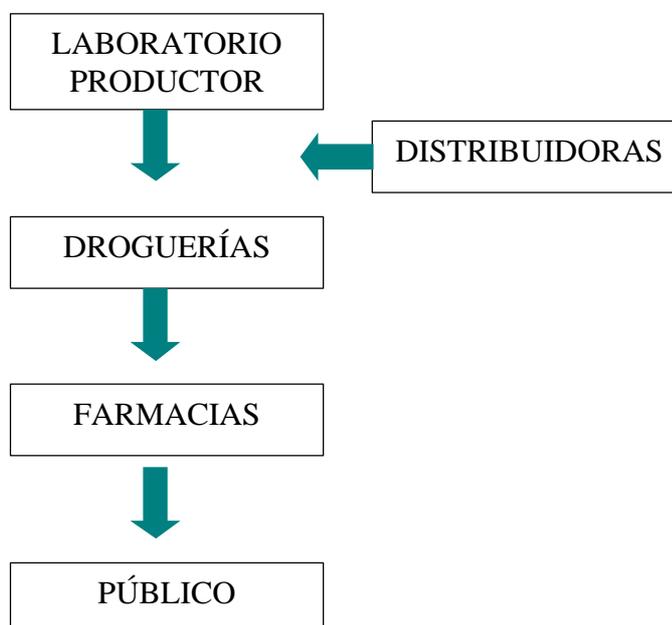
Los productos más económicos recurren a presentaciones mayores (x50 y x100) y normalmente son fraccionados por unidades mínimas de 10 comprimidos.

Los productos más costosos ofrecen presentaciones más reducidas (x10, x16, x20) y cuando se venden fraccionados, se lo suele hacer x1, x2 y eventualmente x5.

En este sentido, las presentaciones actuales de Lenimen –x 20 y x 50 comprimidos– son adecuadas, aunque resulta fundamental lanzar una presentación x 10. La intención será que esta nueva presentación vaya reemplazando paulatinamente a la de 20, que se discontinuaría a partir del tercer año.

Logística y comercialización

Configuración del canal de distribución.



La configuración del canal para el caso de Lenimen no diferirá en gran medida de la que actualmente utiliza Novax en la distribución de todos sus productos y la industria farmacéutica en general. Se trata tradicionalmente de un canal indirecto de cuatro niveles.

La *Distribuidora* toma bajo su responsabilidad la comercialización y logística integral de los laboratorios. El 84% de la venta en el mercado farmacéutico pasa por las manos de alguna distribuidora; sólo el 16% es distribuido por los propios laboratorios.

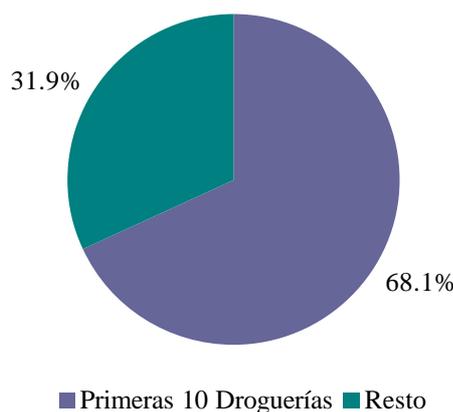
Existen 4 grandes distribuidoras: Disprofarma (37% market share), Rofina (18%), Farmanet (16%) y Global (13%). Se encargan de la negociación con las droguerías y farmacias (cuando actúan en forma directa) y normalmente representan en un pull de venta a varios laboratorios. Abren cuentas corrientes a los clientes, facturan por cuenta y orden de los laboratorios, emiten notas de crédito por bonificaciones o descuentos, se encargan de la cobranza, el control de stocks, la contratación y seguimiento del operador logístico para el transporte físico de la mercadería y son responsables de su entrega en tiempo y forma y de minimizar la cantidad de devoluciones. Por todo esto cobran una comisión sobre el volumen facturado que se establece en cada caso y que ronda el 3 %.

La Distribuidora con la que actualmente trabaja Novax, cuenta con un equipo de 22 vendedores. Con éstos llega a aproximadamente 150 droguerías, 2000 farmacias en forma directa y cerca de 200 instituciones.

La *Droguería* es quien compra al por mayor, abasteciéndose para contar con un importante stock y es quien vende a las farmacias normalmente con una frecuencia de entrega de 2 a 3 veces por día. Asume por tanto la responsabilidad de almacenar y surtir a las bocas finales de expendio. Por esto todo vende a las farmacias por un precio equivalente al precio de compra más aproximadamente un 16%.

Existe un gran número de droguerías (más de 500). No obstante, el grueso de la venta del mercado se concentra en algunas grandes droguerías y para el caso particular de Novax, este hecho se comprueba en la evidencia de que casi un 70% de sus unidades lo canalizan sólo 10 droguerías:

Droguería	Particip. en Novax
1 Del Sud	21.40 %
2 Suizo Barracas	15.40 %
3 Monroe Americana	11.90 %
4 Mar de Jufec	3.90 %
5 Kellerhoff	3.50 %
6 Asoprofarma	3.50 %
7 20 de Junio	2.50 %
8 Disval	2.00 %
9 Sur	2.00 %
10 Cofarmen	2.00 %
Resto	31.90 %



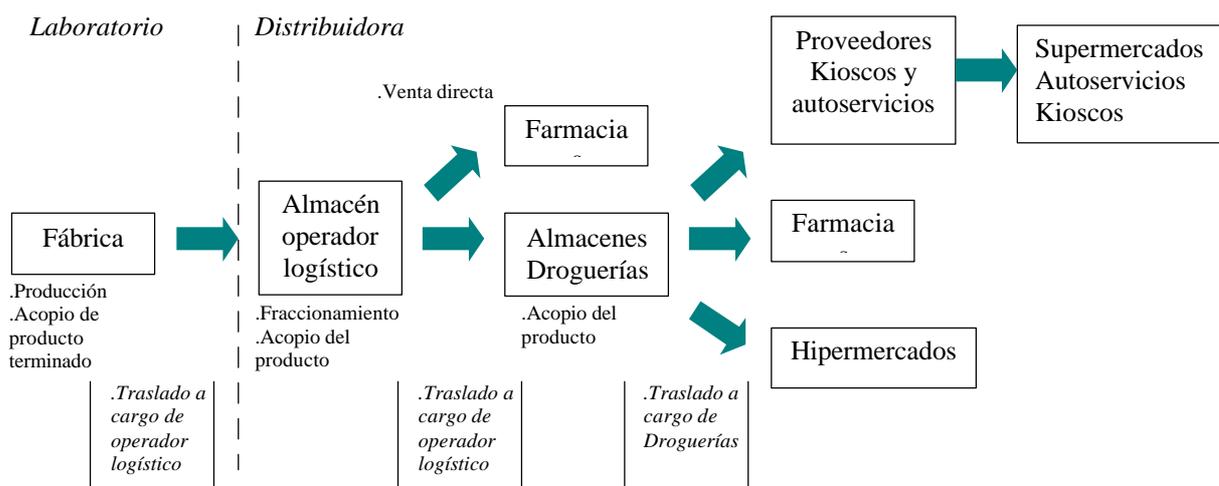
En el negocio farmacéutico *la Farmacia* es habitualmente el eslabón previo al consumidor final y en productos OTC, tienen una importancia superlativa en la decisión de compra, adoptando un rol protagónico en la interpretación de los síntomas, ejecución de diagnósticos y actuando como recomendadores de marca (hecho en el que prevalece el expendio de productos de mayor rotación y mejor rentabilidad. Trabajan con un stock mínimo y agregan un margen de ganancia sobre el precio de compra de alrededor de un 25%.

Existen aproximadamente 12.000 farmacias distribuidas en todo el país. La venta se encuentra por ende muy atomizada. No obstante existen grandes cadenas de farmacias con un alto poder de negociación de compra, a las que en algunos casos se les vende directamente sin intermediación de la distribuidora.

La existencia de un alto número de consumidores finales y la intención de una distribución intensiva con alcance nacional, justifican una estructura de canal como la expuesta. No obstante, para el lanzamiento de Lenimen en su versión OTC, se buscará desarrollar una estrategia diferenciada:

- Intensificando la penetración en las droguerías que venden a proveedores de supermercados, autoservicios y kioscos, y en hipermercados, de manera tal de ampliar la capilaridad en el extremo final de la cadena.
- Llegando a un mayor número de farmacias en forma directa (intentando canalizar de esta manera un 14% de la venta total) seleccionándolas cuidadosamente y ofreciendo condiciones comerciales diferenciales.

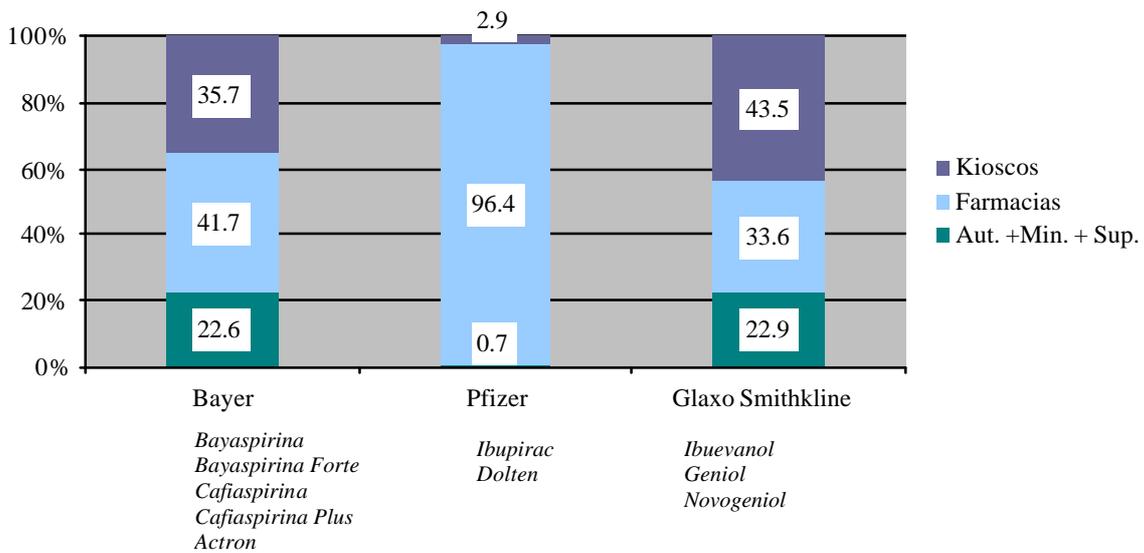
Circuito logístico:



Se trazará una estrategia mixta de *push – pull*, lanzando una gran campaña publicitaria, pero habiendo colocado previamente el producto y otorgando un plazo adicional de financiación que inicialmente será de 60 días, para lograr una óptima cobertura. También, durante la primera etapa, se ofrecerán importantes descuentos, cuyo esquema se describe más adelante en el acápite *Valor*.

En el siguiente gráfico puede observarse la importancia relativa de los diferentes actores a nivel *retail* de acuerdo a la forma en que cada laboratorio organiza su venta:

Mix de canales por competidor



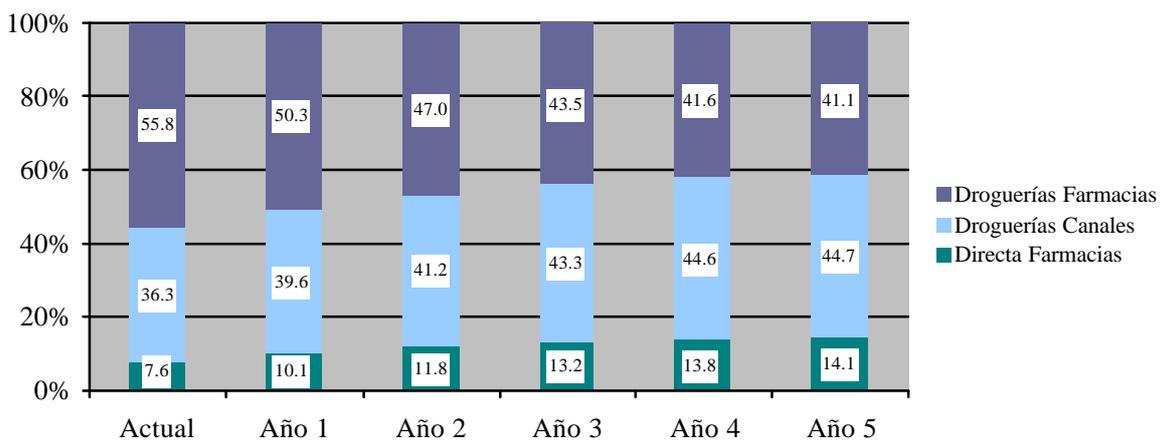
Fuente: CCR / junio 2002

Ventas proyectadas.

Tomando el mix de canales de Bayer como parámetro de laboratorio de productos analgésicos OTC por excelencia, se propone un esquema de distribución que paulatinamente irá priorizando la venta a droguerías que venden a supermercados, autoservicios minoristas y kioscos (en adelante, *droguerías canales*) con un objetivo al quinto año de que éste signifique aproximadamente un 45% de la venta total del producto; y – como se dijo anteriormente- la venta directa a farmacias en una estrategia de *push* que estimule la rotación del producto en los puntos de venta, que apunte a representar al 5to año un 14% del total de la venta.

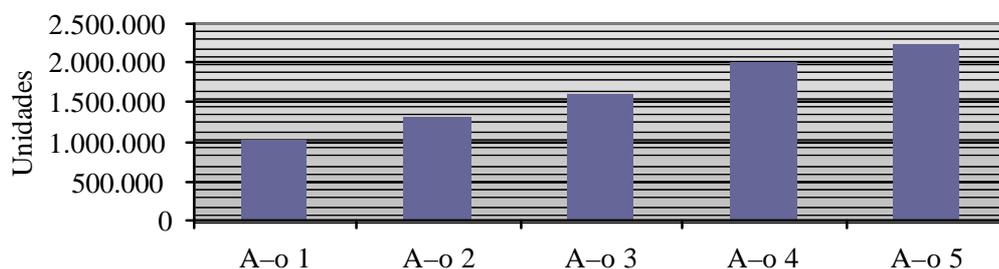
De este modo, el mix de canales de distribución irá adaptándose en forma sistemática, adoptando un diseño más acorde a la nueva condición de venta del producto.

Mix de canales Lenimen



Se proyecta un crecimiento sostenido anual, que representa al 5º año un 180% de crecimiento sobre la venta actual: 29 % el primer año, 28% el segundo, 24% el tercero, 23% el cuarto y 12% el último año, momento en el cual las unidades comercializadas tienden a asentarse.

Ventas proyectadas



Ventas proyectadas (por presentaci—n)

	A-o 1	A-o 2	A-o 3	A-o 4	A-o 5
x 50 unidades	765.946	1.006.810	1.269.405	1.548.345	1.737.896
x 10 unidades	126.000	237.000	346.200	446.910	498.302
x 20 unidades	125.459	62.730	0	0	0
Total	1.017.406	1.306.539	1.615.605	1.995.255	2.236.197

Se decide discontinuar en forma paulatina la presentación x 20 debido a que se trata de una cantidad poco propicia para este tipo de medicamentos que no apuntan a un tratamiento continuado sino a contrarrestar un síntoma agudo, y se la reemplazará por la nueva presentación x 10 unidades.

Como se observa en el cuadro, la presentación x 50 es la de mayor participación dentro del mix, dado que es la que más alto nivel de venta tiene actualmente en cualquiera de los canales, pero especialmente en autoservicios y kioscos, por ser la que se utiliza para fraccionar (x 10, x 5 y x 2 comprimidos) y la que mejor margen de ganancia les deja.

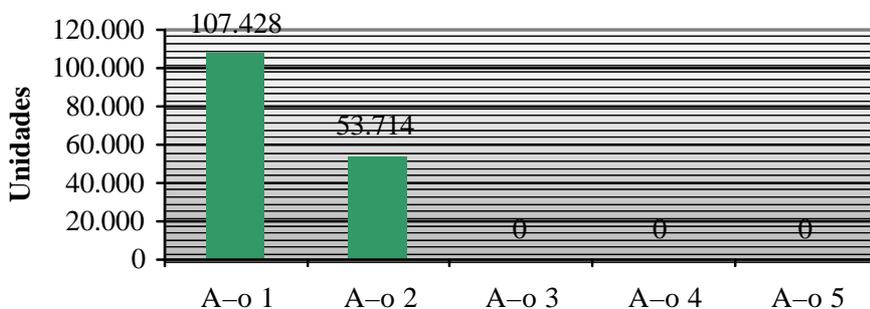
Mix por presentación



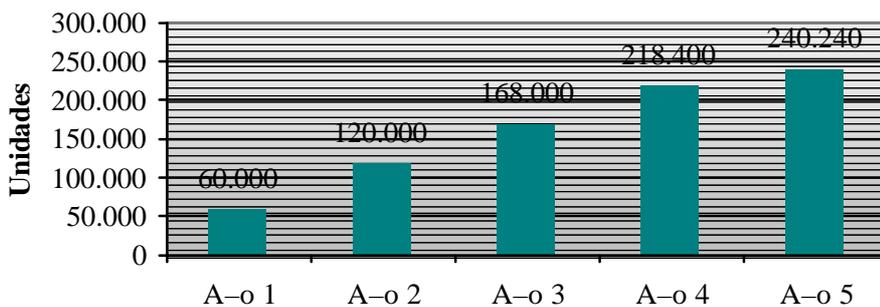
A continuación se detalla la venta proyectada por cada Canal para el período, en función de las características particulares de cada uno de ellos.

Droguerías Farmacias

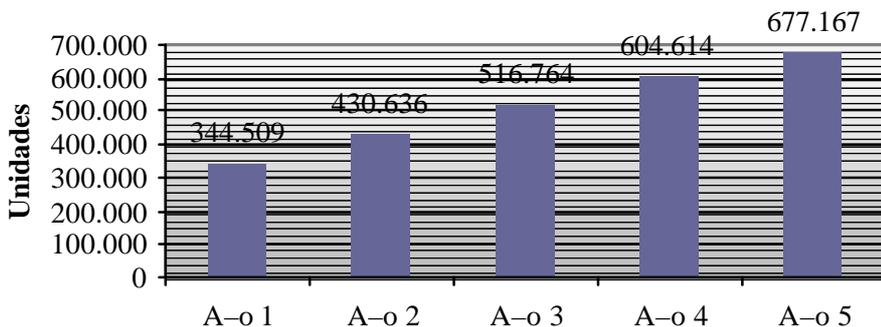
Presentaci—n x 20 comprimido:



Presentaci—n x 10 comprimido:

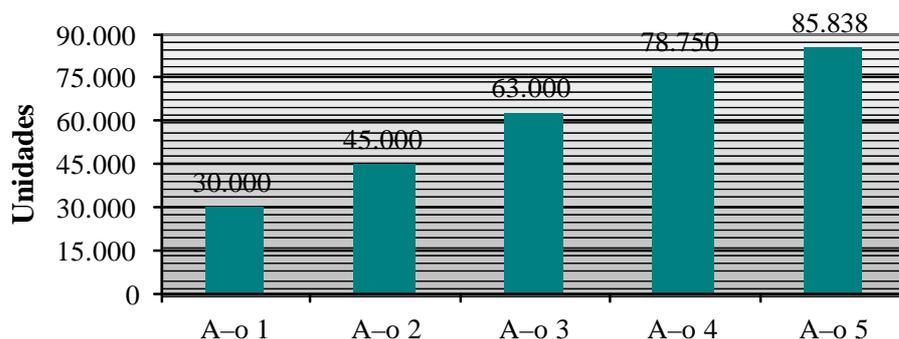
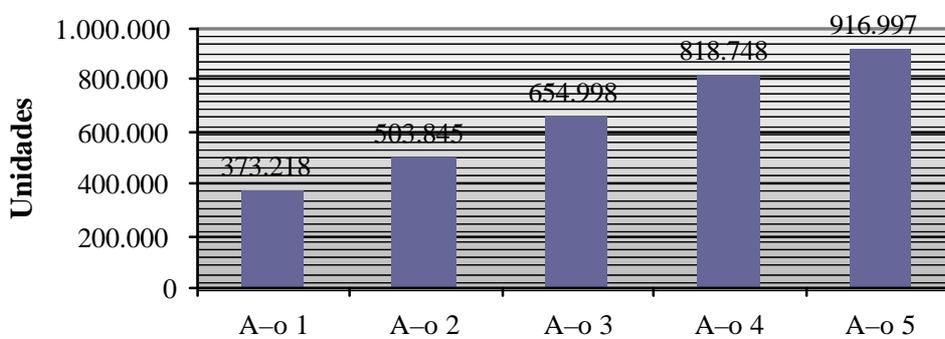


Presentaci—n x 50 comprimidos



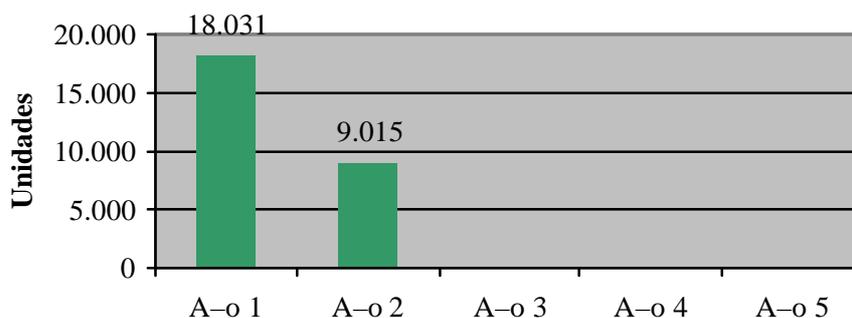
Droguerías Canales

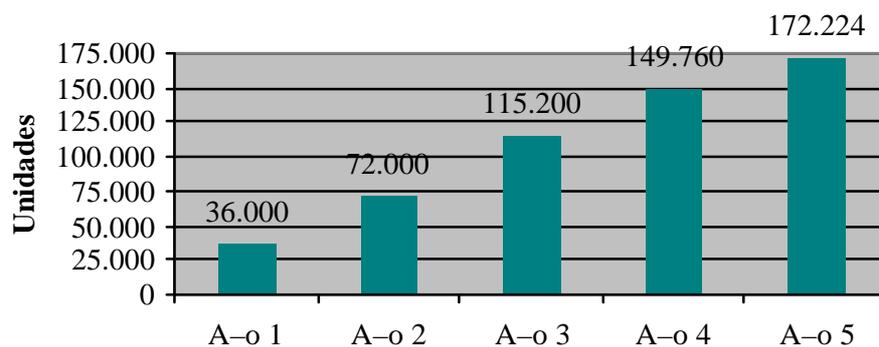
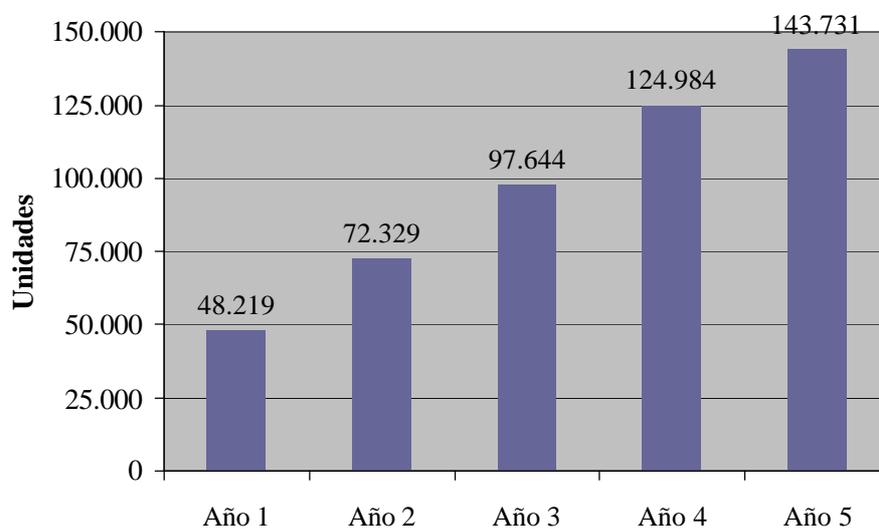
En este canal se desestima directamente la comercialización de la presentación x 20 y se prioriza la de 50 comprimidos.

Presentación x 10 comprimidos**Presentación x 50 comprimidos****Directa Farmacias**

La importancia estratégica de este canal radica en el contacto directo con el último eslabón de la cadena comercial, la farmacia, desde donde la acción de *empuje* del producto resulta más efectiva y medible en términos del impacto producido; además, se obtiene un feedback directo en relación al comportamiento actitudinal del consumidor que pueda llevar luego a realizar acciones de promoción o tomar medidas correctivas acordes a la expectativa subyacente.

Si bien se pretenderá canalizar una mayor proporción del producto por esta vía, que lo que actualmente se hace, existe una limitación logística que impide que la venta directa a farmacias sea aún mayor. Como se dijo, al quinto año representará el 14% de la venta total.

Presentación x 20 comprimidos

Presentación n x 10 comprimidos**Presentación x 50 comprimidos**

En función de lo expuesto, la venta total quedará conformada de acuerdo a la siguiente mezcla por Canal:

Ventas proyectadas (por Canal)

	A-o 1	A-o 2	A-o 3	A-o 4	A-o 5
Drog. Farmacias	511.938	625.836	722.364	835.798	921.754
Drog. Canal	403.218	548.845	717.998	897.498	1.002.835
Farmacias Dir.	102.250	157.852	219.605	277.043	316.737
Total	1.017.406	1.332.533	1.659.967	2.010.339	2.241.326

Impulsión

Campaña de publicidad y promoción.

Es importante reiterar que la acción de impulsión de un producto a través de la publicidad y la promoción, es una variable clave; esto involucra a la transmisión del posicionamiento deseado al momento de lanzar un producto y a la recordación permanente de las características sobresalientes del producto, en pos de tener un óptimo grado de recordación y fidelidad por parte del target.

Para el lanzamiento de Lenimen OTC, lo dicho se confirma en una importante inversión publicitaria y promocional prevista para el primer año de aproximadamente \$ 2.5 millones, e inversiones menores para el segundo y tercer año, de \$ 2 millones y \$ 1.5 millón, respectivamente.

Siguiendo el camino trazado por los tradicionales anunciantes del segmento de analgésicos populares y en particular, lo realizado por Bayer, se ha planificado el primer año con una preponderancia de presencia en TV Capital y Cable (29% y 23% respectivamente); no obstante, se complementa la pauta de medios con algunos sistemas no demasiado explotados por la competencia, tales como vía pública, con un 11% (de gran importancia en el lanzamiento de un producto), radio, con un 11% (por tratarse de un sistema con una óptima relación costo/ beneficio) y revistas de interés general con casi 10% de la inversión total.

En lo que respecta a las farmacias, la acción publicitaria supone una presencia mensual durante el primer año, en las dos revistas principales: Manual Farmacéutico y Kairos.

Asimismo, en pos de aprovechar la revalorización que está teniendo el farmacéutico en su rol de *recomendador* final de la compra y considerándolo un elemento clave, ya que sin si él no «compra» el concepto de este *nuevo Lenimen* es difícil que lo promueva, se trabajará con literaturas médicas (tarjetones o dípticos) que avalen la acción del producto desde el punto de vista científico y dándole a conocer las ventajas diferenciales que hasta ahora nadie le ha mostrado. Se seleccionará una serie de trabajos comparativos con el Ibuprofeno, el Paracetamol y el AAS. Esta promoción irá acompañada de entrega de muestras médicas en forma intensiva, concentrada durante los primeros tres meses de lanzado el producto.

Por último, se explotará la condición de venta libre del producto, llevando material de punto de venta (POP) con la marca Lenimen. Preliminarmente se han estudiado algunas alternativas entre las que se encuentran chaquetas para los empleados de farmacia, relojes de pared, llamadores de turnos electrónicos, bolígrafos con base para el mostrador, gigantismos de envase, etc.

En lo que respecta al cuerpo médico, se le informará mediante una carta el cambio de la condición de venta, previamente a la comunicación masiva.

A continuación se detalla la inversión en Publicidad y Promoción y la planificación de medios previstas para el primer año.

Valor

Estrategia de precios y descuentos.

En el mercado OTC este punto tiene una importancia destacada y debido a la situación económica es determinante fijar el precio adecuado para asegurarse una óptima presentación y permanencia en el mercado.

Respecto a los precios actuales (\$ 14.04 x 20 comp. y \$ 29.11 x 50 comp.), la propuesta es realizar una reducción de aproximadamente el 20%, lo cual permitirá al producto ser competitivo en su segmento.

En la presentación x 50 unidades, la estrategia de precios estará orientada a que el consumidor, al menos en la etapa de lanzamiento, vuelva a poder comprar una unidad de Lenimen a \$0,50 que es el precio de referencia que tuvo durante los últimos 12 años antes de la devaluación.

Existe un esquema teórico de precios en la cadena de valor el cual se ve alterado por los descuentos que realizan los laboratorios sobre sus precios de lista, que en la práctica nunca resultan menores a un 6%.

Esquema de precios

	Precio de lista Laboratorio	IVA	Precio de compra Droguer'a	Margen Droguer'a	Precio de compra Farmacia	Margen Farmacia	Precio de venta a p? blico
Lenimen x 10 comp.	\$3,36	21%	\$4,07	16%	\$4,72	25%	\$5,90
Lenimen x 20 comp.	\$6,21		\$7,51		\$8,72		\$10,90
Lenimen x 50 comp.	\$13,17		\$15,94		\$18,49		\$23,11

Las condiciones hacia el Canal son determinantes del éxito comercial de un producto farmacéutico. Los descuentos, por lo tanto, cumplen un rol destacado para lograr una correcta impulsión del producto, particularmente en este segmento en el cual los laboratorios que compiten son sumamente agresivos

Los descuentos realizados a droguerías son generalmente trasladados, prácticamente en su totalidad, a las farmacias o al canal de kioscos, autoservicios minoristas. Es por eso que en la venta directa a farmacias se prevé un esquema de descuentos menor que para los otros casos. Las droguerías que venden al canal alternativo (droguerías canales), son quienes habitualmente reciben los descuentos más importantes debido a las exigencias de estos últimos.

En virtud de lo expuesto, este es el esquema de descuentos propuesto de acuerdo a las características de cada intermediario.

Plan de descuentos por canal

	A-o 1	A-o 2	A-o 3	A-o 4	A-o 5
Drog. Farmacias	18%	15%	15%	12%	10%
Drog. Canales	20%	17%	17%	14%	12%
Directa Farmacias	15%	12%	12%	10%	8%

Análisis económico-financiero

La particularidad de este Plan de Negocio radica en que el producto existe y se comercializa actualmente y lo que se propone es en esencia un re-lanzamiento que se sustenta en un replanteo de las estrategias comercial y de marketing. El análisis económico-financiero se articula a partir de comparar la situación prospectiva del producto en su forma actual vs. el proyecto propuesto.

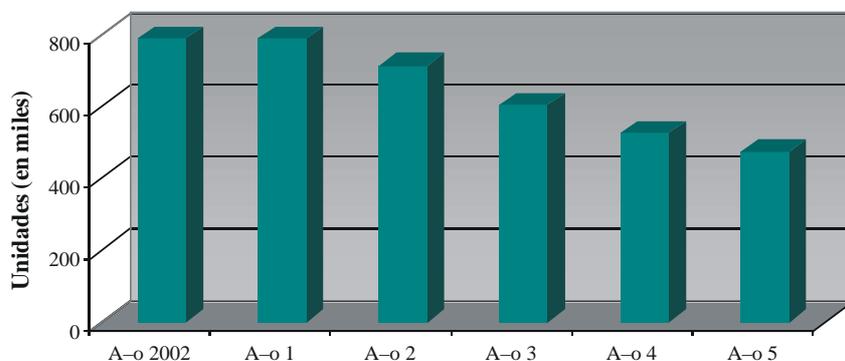
Por consiguiente, se analizará y cotejará los ingresos, egresos y el flujo de fondos de cada uno de los dos modelos.

Modelo 1: sin aplicación del proyecto.

En virtud de lo analizado en el capítulo «Situación Actual –Análisis de la venta (pág 7)», las unidades vendidas de Lenimen se retrajeron un 50% en los últimos cinco años, a 2002, mientras que en el mismo lapso el mercado específico crecía alrededor de un 25%. El segmento de analgésicos es un mercado sumamente activo, en donde siguen apareciendo nuevas propuestas y extensiones de línea de productos ya consolidados, con lo cual se plantea un escenario de creciente actividad competitiva en donde la tendencia de venta de Lenimen para los próximos cinco años, resulta compleja de pronosticar. Con esfuerzo comercial, se proyecta mantener las ventas de 2002 en el primer período e intentar que al quinto año la merma en unidades vendidas no sea mayor del 40% respecto del primer año.

Unidades de venta proyectadas

	Año 2002	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Presentación X 20 comp.	179.582	179.580	152.643	114.482	80.138	52.089
Presentación X 50 comp.	610.257	610.248	561.428	488.442	444.483	422.259
TOTAL GRAL.	789.839	789.828	714.071	602.925	524.620	474.348



La presentación x 20 comprimidos ha mostrado la mayor caída en el período 1997 – 2002 (65%) y dadas las características del consumo -esto es, dispensación de producto en forma fraccionada x 10, 5 ó 2 comprimidos según el canal- es de prever que al quinto año se reduzca considerablemente con una tendencia a ser discontinuada en el largo plazo. Se proyecta una reducción gradual del orden del 15% el segundo año, 25% el tercero, 30% y 35% el cuarto y quinto año, correspondientemente.

La presentación x 50 comprimidos a fuerza de ser mantenida con importantes descuentos y por presentar un precio de compra más conveniente tanto para las droguerías como para las farmacias, prevé mantener una venta al quinto año del orden del 69% de las unidades vendidas en 2002.

	A-o 1	A-o 2	A-o 3	A-o 4	A-o 5
Ingresos					
Drog. Farmacias / Drog. canal Farmacias / Instituciones					
Ventas en Pesos	\$11.503.188,72	\$10.486.391,41	\$8.982.484,74	\$7.989.424,14	\$7.405.315,96
Descuento	40%	40%	40%	40%	40%
Ingresos por ventas	\$6.901.913,23	\$6.291.834,85	\$5.389.490,85	\$4.793.654,49	\$4.443.189,58

Los ingresos son calculados al precio actual de venta a droguerías de Lenimen: \$7.68 (X 20 comprimidos) y \$ 16.59 (X 50 comprimidos). Los descuentos son el sostén de las unidades que se proyectan vender, en un mercado caracterizado por una agresiva competencia, puesta de manifiesto en dadas condiciones comerciales para el canal de distribución.

Dentro de los Egresos se consideran los costos Variables Directos, detallados según tipo de presentación, los costos Variables Indirectos –básicamente el impuesto a los ingresos brutos y la comisión cobrada por la Distribuidora; asimismo, se contemplan los costos Fijos Directos, ligados a la actividad promocional y de marketing, y los costos Fijos Indirectos, representados por la porción de los gastos fijos generales de la Empresa, asignable al producto.

El Costo Físico refiere a la materia prima utilizada y el de Conversión, a la mano de obra directa asignada para su producción.

	A-o 1	A-o 2	A-o 3	A-o 4	A-o 5
Egresos					
Costos Variables Directos					
Costo Físico Pres. X 50 comp.	\$1.507.312,56	\$1.386.727,56	\$1.206.452,97	\$1.097.872,21	\$1.042.978,60
Costo de Conversión Pres. X 50 comp.	\$610.248,00	\$561.428,16	\$488.442,50	\$444.482,67	\$422.258,54
<i>Total costo de fabric. X 50 comp.</i>	<i>\$2.117.560,56</i>	<i>\$1.948.155,72</i>	<i>\$1.694.895,47</i>	<i>\$1.542.354,88</i>	<i>\$1.465.237,14</i>
Costo Físico Pres. X 20 comp.	\$184.967,40	\$157.222,29	\$117.916,72	\$82.541,70	\$53.652,11
Costo de Conversión Pres. X 20 comp.	\$89.790,00	\$76.321,50	\$57.241,13	\$40.068,79	\$26.044,71
<i>Total costo de fabric. X 20 comp.</i>	<i>\$274.757,40</i>	<i>\$233.543,79</i>	<i>\$175.157,84</i>	<i>\$122.610,49</i>	<i>\$79.696,82</i>
Total Costos Variables Directos	\$2.392.317,96	\$2.181.699,51	\$1.870.053,31	\$1.664.965,37	\$1.544.933,95
Costos Variables Indirectos					
Ingresos Brutos (0.8% s/ ingresos por vta.)	\$55.215,31	\$50.334,68	\$43.115,93	\$38.349,24	\$35.545,52
Distribuidora (3% s/ ingresos por vta.)	\$207.057,40	\$188.755,05	\$161.684,73	\$143.809,63	\$133.295,69
Total Costos Variables Indirectos	\$262.272,70	\$239.089,72	\$204.800,65	\$182.158,87	\$168.841,20
Total Costos Variables	\$2.654.590,66	\$2.420.789,23	\$2.074.853,97	\$1.847.124,24	\$1.713.775,16
Costos Fijos Directos					
Costo muestras médicas	\$164.560,00	\$164.560,00	\$164.560,00	\$164.560,00	\$164.560,00
Comisión APM	\$483.133,93	\$440.428,44	\$377.264,36	\$335.555,81	\$311.023,27
Total Costo Fijos Directos	\$647.693,93	\$604.988,44	\$541.824,36	\$500.115,81	\$475.583,27
Costos Fijos Indirectos					
Gastos generales fijos	\$1.263.724,80	\$1.142.513,86	\$964.679,60	\$839.392,40	\$758.956,74
Total Costos Fijos	\$1.911.418,73	\$1.747.502,30	\$1.506.503,96	\$1.339.508,21	\$1.234.540,01
Total Egresos	\$4.566.009,39	\$4.168.291,52	\$3.581.357,92	\$3.186.632,45	\$2.948.315,17

Se observa que el impacto de los costos variables es bajo y consecuentemente la contribución marginal fluctúa en el período entre un 65% y un 73%.

Los costos fijos son, en comparación, altos. El hecho de considerar una importante previsión de muestras médicas (200.000 por año), responde a la necesidad de seguir llevando el producto al cuerpo médico y a las farmacias para que los profesionales lo tengan presente y sigan actuando como *recomendadores* de Lenimen.

La comisión de los Agentes de Propaganda Médica debe mantenerse por convenio con el sindicato que los agrupa, a pesar de no planificar una promoción activa del producto a través de ellos, tal como ha ocurrido los últimos años.

La asignación de gastos generales fijos responde a la forma en que actualmente Novax los distribuye: prorrateando los gastos según las unidades vendidas de cada producto de su cartera.

Flujo de Fondos	A-o 1	A-o 2	A-o 3	A-o 4	A-o 5
Ingresos por ventas	\$6.901.913,23	\$6.291.834,85	\$5.389.490,85	\$4.793.654,49	\$4.443.189,58
Total Egresos	\$4.566.009,39	\$4.168.291,52	\$3.581.357,92	\$3.186.632,45	\$2.948.315,17
Utilidad antes de impuestos	\$ 2.335.904	\$ 2.123.543	\$ 1.808.133	\$ 1.607.022	\$ 1.494.874
Impuesto a las ganancias	\$817.566,35	\$743.240,16	\$632.846,52	\$562.457,71	\$523.206,04
Utilidad Final	\$1.518.337,50	\$1.380.303,16	\$1.175.286,40	\$1.044.564,32	\$971.668,36

En el flujo de fondos se observa que la utilidad final decrece sutilmente el segundo año y luego un 15%, 12% y 5% para los tres años siguientes respectivamente. Al quinto año, la utilidad representa un 70% de la del primero.

Modelo 2: aplicando el proyecto de modificación de la forma de expendio.

De acuerdo a la venta proyectada por tipo de presentación y canal de distribución, y a los descuentos correspondientes en cada caso -explicados en detalle en el apartado «Ventas proyectadas por canal» (pág.57) y «Valor» (pág. 65)- este es el esquema de ingresos previsto para los próximos 5 años:

Ingresos	A-o 1	A-o 2	A-o 3	A-o 4	A-o 5
Droguer'as Farmacias					
Ventas en Pesos	\$5.405.916,41	\$6.408.247,33	\$7.370.258,24	\$8.696.584,54	\$9.725.498,21
Descuento	18%	15%	15%	12%	10%
Ingreso Neto	\$4.432.851,46	\$5.447.010,23	\$6.264.719,51	\$7.652.994,40	\$8.752.948,39
Droguer'as Canal					
Ventas en Pesos	\$5.016.084,29	\$6.786.833,79	\$8.838.003,92	\$11.047.504,90	\$12.365.267,49
Descuento	20,00%	17,00%	17,00%	14%	12%
Ingreso Neto	\$4.012.867,43	\$5.633.072,04	\$7.335.543,26	\$9.500.854,22	\$10.881.435,39
Farmacias					
Ventas en Pesos	\$867.975,78	\$1.250.473,25	\$1.673.038,86	\$2.149.231,18	\$2.471.615,86
Descuento	15,00%	12,00%	12,00%	10%	8%
Ingreso Neto	\$737.779,41	\$1.100.416,46	\$1.472.274,20	\$1.934.308,06	\$2.273.886,59
Ingresos por ventas	\$9.183.498,30	\$12.180.498,73	\$15.072.536,96	\$19.088.156,68	\$21.908.270,37

En los Egresos se consideró básicamente la misma estructura desarrollada en el Modelo 1, de acuerdo al siguiente esquema:

	A-o 1	A-o 2	A-o 3	A-o 4	A-o 5
Egresos					
Costos Variables Directos					
Costo Físico Pres. X 50 comp.	\$1.891.887,81	\$2.486.819,95	\$3.135.431,32	\$3.824.412,03	\$4.292.602,78
Costo de Conversión Pres. X 50 comp.	\$765.946,48	\$1.006.809,70	\$1.269.405,39	\$1.548.344,95	\$1.737.895,86
<i>Total Costo de Fabricación Pres. X 50 comp.</i>	<i>\$2.657.834,29</i>	<i>\$3.493.629,65</i>	<i>\$4.404.836,71</i>	<i>\$5.372.756,99</i>	<i>\$6.030.498,65</i>
Costo Físico Pres. X 20 comp.	\$129.222,93	\$64.611,46	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Costo de Conversión Pres. X 20 comp.	\$62.729,58	\$31.364,79	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<i>Total Costo de Fabricación Pres. X 20 comp.</i>	<i>\$191.952,50</i>	<i>\$95.976,25</i>	<i>\$0,00</i>	<i>\$0,00</i>	<i>\$0,00</i>
Costo Físico Pres. X 10 comp.	\$73.080,00	\$137.460,00	\$200.796,00	\$259.207,80	\$289.014,87
Costo de Conversión Pres. X 10 comp.	\$40.320,00	\$75.840,00	\$110.784,00	\$143.011,20	\$159.456,48
<i>Total Costo de Fabricación Pres. X 10 comp.</i>	<i>\$113.400,00</i>	<i>\$213.300,00</i>	<i>\$311.580,00</i>	<i>\$402.219,00</i>	<i>\$448.471,35</i>
Total Costos Variables Directos	\$2.963.186,79	\$3.802.905,90	\$4.716.416,71	\$5.774.975,99	\$6.478.970,00
Costos Variables Indirectos					
Ingresos Brutos (0.8% sobre la venta neta)	\$73.467,99	\$97.443,99	\$120.580,30	\$152.705,25	\$175.266,16
Distribuidora (3% sobre la venta neta)	\$275.504,95	\$365.414,96	\$452.176,11	\$572.644,70	\$657.248,11
Total Costos Variables Indirectos	\$348.972,94	\$462.858,95	\$572.756,40	\$725.349,95	\$832.514,27
Total Costos Variables	\$3.312.159,72	\$4.265.764,85	\$5.289.173,12	\$6.500.325,94	\$7.311.484,27
Costos Fijos Directos					
Costo muestras médicas	\$65.824,00	\$49.368,00	\$32.912,00	\$32.912,00	\$32.912,00
Inversión Publicitaria	\$2.500.000,00	\$2.000.000,00	\$1.500.000,00	\$1.500.000,00	\$1.500.000,00
Total Costo Fijos Directos	\$2.565.824,00	\$2.049.368,00	\$1.532.912,00	\$1.532.912,00	\$1.532.912,00
Costos Fijos Indirectos					
Gastos generales fijos	\$1.627.849,01	\$2.090.462,84	\$2.584.968,63	\$3.192.407,92	\$3.577.915,78
Total Costos Fijos	\$4.193.673,01	\$4.139.830,84	\$4.117.880,63	\$4.725.319,92	\$5.110.827,78
Total Egresos	\$7.505.832,74	\$8.405.595,68	\$9.407.053,75	\$11.225.645,86	\$12.422.312,05

El impacto de los costos variables es considerablemente mayor en este modelo que en el anterior, conforme a la ponderación de venta de la presentación X 50 comprimidos vs. la de X 10 comprimidos y la discontinuidad al tercer año de la presentación X 20. En tal sentido, la contribución marginal fluctúa entre 67% y 69% entre el primero y quinto año.

En cuanto a los costos fijos directos, se observa una marcada disminución en la cuenta Muestras Médicas, acorde a una significativa reducción en la cantidad a producir de este elemento de promoción. Asimismo, en este modelo desaparece la cuenta Comisión APM pero en su lugar aparece una nueva, Inversión Publicitaria, que conforma una fuerte proporción de estos costos, fundamentalmente durante los dos primeros años.

Dado que no se trata de un proyecto incremental sino alternativo a un negocio ya existente, los costos fijos indirectos son considerados también dentro de los egresos previstos en este modelo; se calculan, al igual que en el caso anterior, a partir de prorratear los gastos generales de la Compañía (y en este caso van *in crescendo* en virtud de la proyección creciente de ventas).

Flujo de fondos	A-o 1	A-o 2	A-o 3	A-o 4	A-o 5
Ingresos por ventas	\$9.183.498,30	\$12.180.498,73	\$15.072.536,96	\$19.088.156,68	\$21.908.270,37
Total Egresos	\$7.505.832,74	\$8.405.595,68	\$9.407.053,75	\$11.225.645,86	\$12.422.312,05
Utilidad antes de impuestos	\$ 1.677.666	\$ 3.774.903	\$ 5.665.483	\$ 7.862.511	\$ 9.485.958
Impuesto a las ganancias	\$587.182,95	\$1.321.216,07	\$1.982.919,12	\$2.751.878,78	\$3.320.085,41
Utilidad Final	\$1.090.482,62	\$2.453.686,98	\$3.682.564,09	\$5.110.632,03	\$6.165.872,91

En el flujo de fondos se observa un aumento progresivo en los egresos. La incidencia relativa de los Costos Fijos en el Total Egresos va disminuyendo como consecuencia del crecimiento en los Ingresos por ventas, al punto de que ya al segundo año proyectado los Costos Variables superan a los Fijos.

La Utilidad Final del quinto año representa un 28 % de los Ingresos por ventas, con una evolución del orden del 37 % respecto del primer año de ventas.

Evaluación

En función de las características del proyecto, se tomará el método del Valor Actual Neto, como criterio para su análisis y contrastación con el modelo «sin aplicación del proyecto». Al no existir una importante inversión inicial y partir de una base asegurada de unidades a vender en el primer año, se descarta el uso de otros procedimientos alternativos de valuación del proyecto, como los de plazo de recuperación de la inversión o tasa interna de retorno.

Para fijar la tasa apropiada a la que se descontará los flujos de efectivo, se consultó a gerentes de Novax y de dos de los principales laboratorios de características similares a éste (de origen nacional y estructura de Capital familiar), de forma de llegar a una tasa promedio óptima en relación a oportunidades de inversión alternativas dentro del sector farmacéutico argentino. La tasa, desestacionalizada, es 12%.

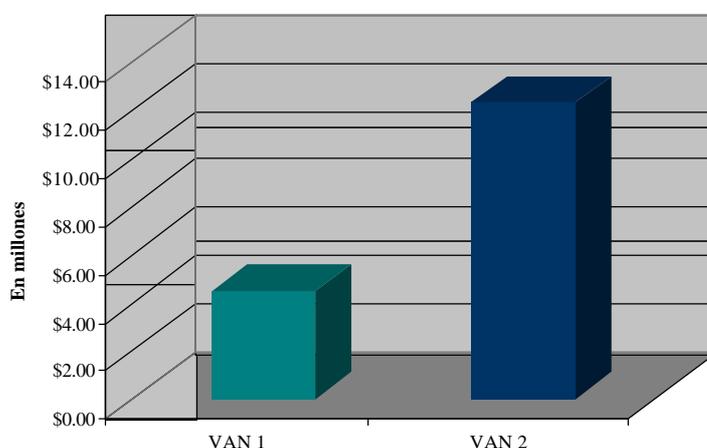
Modelo 1: sin aplicación del proyecto

	A-o 1	A-o 2	A-o 3	A-o 4	A-o 5
Utilidad Final	\$1.518.337,50	\$1.380.303,16	\$1.175.286,40	\$1.044.564,32	\$971.668,36
VAN	12%	\$ 4.507.763,59			

Modelo 2: aplicando el proyecto de modificación de la forma de expendio

	A-o 1	A-o 2	A-o 3	A-o 4	A-o 5
Utilidad Final	\$1.090.482,62	\$2.453.686,98	\$3.682.564,09	\$5.110.632,03	\$6.165.872,91
VAN	12%	\$ 12.297.466,73			

La diferencia de los VAN de ambos proyectos es elocuente en términos de la evaluación económico-financiera. Más allá de una utilidad proyectada creciente año a año, el Valor Actual Neto del Modelo 2 prácticamente triplica el del Modelo 1, lo cual por comparación, lo convierte en un proyecto consistente y preferible.



Al no estar impactando otras variables como ser el monto de inversión o el período de repago y considerando la amplia superioridad del Modelo 2 como generador de fondos, el perfil económico-financiero de este proyecto define la firme recomendación de avanzar con el mismo.

Análisis de sensibilidad.

Si bien el grado de exposición no resulta sumamente importante en ninguno de los dos proyectos alternativos, existen factores que podrían modificar la expectativa de rentabilidad del Modelo 2.

A continuación se expone un análisis de la sensibilidad del proyecto según tres criterios.

- *Sensibilidad a la fluctuación de las ventas.*
- *Sensibilidad al precio de venta.*
- *Sensibilidad a la inversión publicitaria.*

En cada caso se comparan los flujos de fondos y VAN en tres escenarios Probable (el propio del proyecto), Conservador y Optimista.

- *Sensibilidad a la fluctuación de las ventas.*

La demanda de este tipo de productos es elástica en función de la propensión existente en los consumidores a la prueba de nuevas alternativas terapéuticas y, en particular en el caso de Lenimen, a la nueva estrategia comercial y de marketing basada en *push – pull*.

Escenario Probable	A-o 1	A-o 2	A-o 3	A-o 4	A-o 5
Ingresos por ventas	\$9.183.498,30	\$12.180.498,73	\$15.072.536,96	\$19.088.156,68	\$21.908.270,37
Total Egresos	\$7.505.832,74	\$8.405.595,68	\$9.407.053,75	\$11.225.645,86	\$12.422.312,05
Utilidad antes de impuestos	\$ 1.677.665,56	\$ 3.774.903,05	\$ 5.665.483,21	\$ 7.862.510,81	\$ 9.485.958,32
Impuesto a las ganancias	\$587.182,95	\$1.321.216,07	\$1.982.919,12	\$2.751.878,78	\$3.320.085,41
Utilidad Final	\$1.090.482,62	\$2.453.686,98	\$3.682.564,09	\$5.110.632,03	\$6.165.872,91

VAN 12% \$ 12.297.466,73

Escenario Conservador	A-o 1	A-o 2	A-o 3	A-o 4	A-o 5
Ingresos por ventas	\$8.838.681,95	\$10.686.639,38	\$12.129.371,30	\$14.264.609,06	\$15.793.592,48
Total Egresos	\$7.329.712,40	\$7.603.680,09	\$7.820.332,26	\$8.733.573,80	\$9.344.643,02
Utilidad antes de impuestos	\$ 1.508.970	\$ 3.082.959	\$ 4.309.039	\$ 5.531.035	\$ 6.448.949
Impuesto a las ganancias	\$528.139,34	\$1.079.035,75	\$1.508.163,66	\$1.935.862,34	\$2.257.132,31
Utilidad Final	\$980.830,21	\$2.003.923,54	\$2.800.875,37	\$3.595.172,92	\$4.191.817,15

VAN 12% \$ 9.130.211,61

Escenario Optimista	A-o 1	A-o 2	A-o 3	A-o 4	A-o 5
Ingresos por ventas	\$9.683.335,15	\$13.551.805,37	\$17.568.347,92	\$23.061.211,47	\$27.321.624,47
Total Egresos	\$7.760.621,41	\$9.085.256,88	\$10.690.147,82	\$13.236.340,90	\$15.141.020,73
Utilidad antes de impuestos	\$ 1.922.714	\$ 4.466.548	\$ 6.878.200	\$ 9.824.871	\$ 12.180.604
Impuesto a las ganancias	\$672.949,81	\$1.563.291,97	\$2.407.370,03	\$3.438.704,70	\$4.263.211,31
Utilidad Final	\$1.249.763,93	\$2.903.256,52	\$4.470.830,06	\$6.386.165,87	\$7.917.392,44

VAN 12% \$ 15.163.632,47

Escenario Probable

Unidades de venta proyectadas

A-o 1	A-o 2	Evol.	A-o 3	Evol.	A-o 4	Evol.	A-o 5	Evol.	Total
1.017.406	1.306.539	28,4%	1.615.605	23,7%	1.995.255	23,5%	2.236.197	12,1%	8.171.003

El Escenario Probable plantea, de acuerdo al Modelo 2 ya descrito, una proyección de unidades a vender que representa al quinto año, un 120% de incremento respecto del primero y totaliza al cabo del período, 8.171.003 unidades.

Escenario Conservador

Unidades de venta proyectadas

A-o 1	A-o 2	Evol.	A-o 3	Evol.	A-o 4	Evol.	A-o 5	Evol.	Total
985.252	1.132.194	14,9%	1.268.283	12,0%	1.463.634	15,4%	1.587.185	8,4%	6.436.549

En este escenario se proyecta una venta en unidades que prevé para el primer año una pequeña disminución respecto del Probable (3%), pero con una evolución año a año bastante menor, lo que conlleva una disminución del orden del 21 % en la suma de los 5 años..

Escenario Optimista

Unidades de venta proyectadas

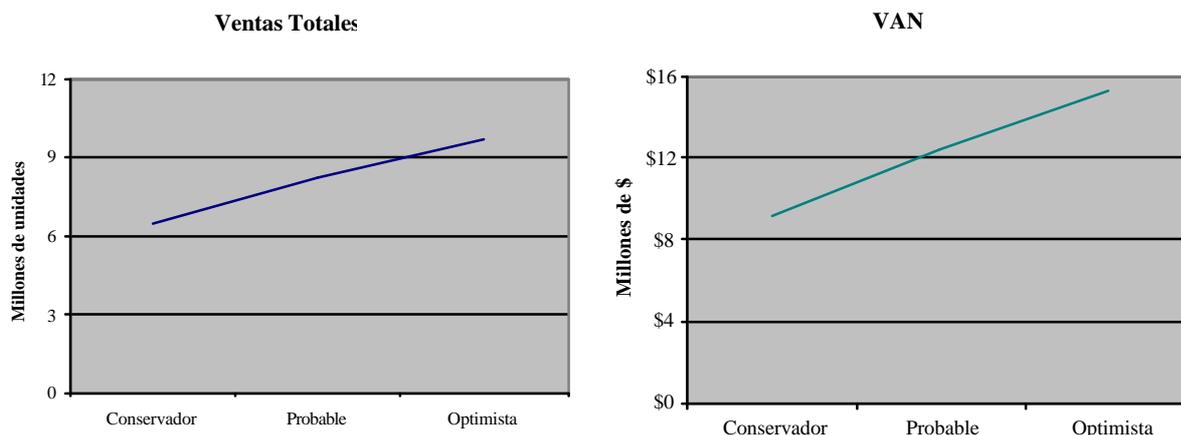
A-o 1	A-o 2	Evol.	A-o 3	Evol.	A-o 4	Evol.	A-o 5	Evol.	Total
1.063.913	1.431.837	34,6%	1.872.177	30,8%	2.408.643	28,7%	2.809.110	16,6%	9.585.681

Por último, el Escenario Optimista presenta un primer año prácticamente igual al Escenario Probable, pero con un índice de evolución bastante superior en los años siguientes, superando al Escenario Probable en un 17%, en la venta consolidada del período.

Se observa que el VAN es muy sensible a la fluctuación del flujo del primer año, como consecuencia de:

- ser la base de venta de los años siguientes,
- por ser alta la tasa de descuento empleada.

Asimismo, del análisis surge que la variación de los VAN de cada escenario es proporcionalmente mayor al impacto en la fluctuación de las unidades vendidas:



· *Sensibilidad al precio de venta.*

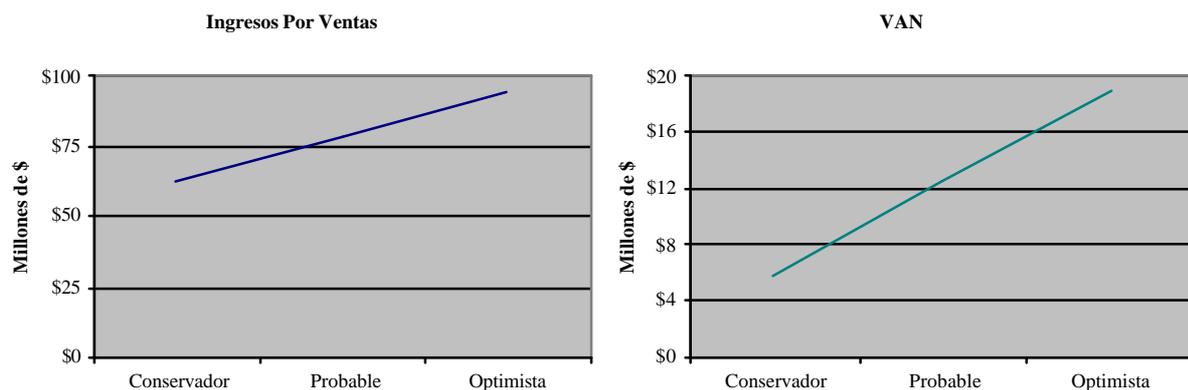
Tomando en cuenta la importancia estratégica del precio en este mercado, es de prever que por una posible reacción de la Competencia o sencillamente por coyuntura económica, deba ser necesario re-considerar el precio de venta que se fijó para el desarrollo del proyecto. Se plantea un escenario Conservador, en el que los precios de venta al canal se ajustan un 20% hacia abajo, y otro Optimista en el cual se incrementan un 20%, manteniendo la variable Demanda *ceteris paribus*.

Escenario Probable	A-o 1	A-o 2	A-o 3	A-o 4	A-o 5
Ingresos por ventas	\$9.183.498,30	\$12.180.498,73	\$15.072.536,96	\$19.088.156,68	\$21.908.270,37
Total Egresos	\$7.505.832,74	\$8.405.595,68	\$9.407.053,75	\$11.225.645,86	\$12.422.312,05
Utilidad antes de impuestos	\$ 1.677.665,56	\$ 3.774.903,05	\$ 5.665.483,21	\$ 7.862.510,81	\$ 9.485.958,32
Impuesto a las ganancias	\$587.182,95	\$1.321.216,07	\$1.982.919,12	\$2.751.878,78	\$3.320.085,41
Utilidad Final	\$1.090.482,62	\$2.453.686,98	\$3.682.564,09	\$5.110.632,03	\$6.165.872,91
VAN	12%	\$ 12.297.466,73			

Escenario Conservador	A-o 1	A-o 2	A-o 3	A-o 4	A-o 5
Ingresos por ventas	\$7.346.798,64	\$9.744.398,99	\$12.058.029,57	\$15.270.525,34	\$17.526.616,30
Total Egresos	\$7.436.038,15	\$8.313.023,89	\$9.292.502,47	\$11.080.575,87	\$12.255.809,20
Utilidad antes de impuestos	-\$ 89.239,51	\$ 1.431.375,09	\$ 2.765.527,10	\$ 4.189.949,47	\$ 5.270.807,10
Impuesto a las ganancias		\$500.981,28	\$967.934,49	\$1.466.482,31	\$1.844.782,48
Utilidad Final	-\$89.239,51	\$930.393,81	\$1.797.592,62	\$2.723.467,15	\$3.426.024,61
VAN	12%	\$ 5.616.348,02			

Escenario Optimista	A-o 1	A-o 2	A-o 3	A-o 4	A-o 5
Ingresos por ventas	\$11.017.295,29	\$14.612.694,35	\$18.082.176,12	\$22.899.603,94	\$26.282.829,48
Total Egresos	\$7.575.517,02	\$8.498.019,12	\$9.521.420,03	\$11.370.480,86	\$12.588.545,30
Utilidad antes de impuestos	\$ 3.441.778,27	\$ 6.114.675,24	\$ 8.560.756,09	\$ 11.529.123,08	\$ 13.694.284,18
Impuesto a las ganancias	\$1.204.622,39	\$2.140.136,33	\$2.996.264,63	\$4.035.193,08	\$4.792.999,46
Utilidad Final	\$2.237.155,88	\$3.974.538,90	\$5.564.491,46	\$7.493.930,00	\$8.901.284,72
VAN	12%	\$ 18.939.989,79			

Del análisis se desprende la importante incidencia que tiene el precio sobre el VAN. En el Escenario Conservador, la reducción del 20% afecta al punto de poner en negativo el signo de la utilidad del primer año y llevar el VAN a menos de un 50% del del Escenario Probable. En el mismo sentido, el Escenario Optimista confirma la incidencia que tiene la suba en el precio sobre el VAN, resultando en un incremento del 50%.



• *Sensibilidad a la inversión publicitaria.*

El efecto que pueda lograr la Impulsión, tal como se explicó en el capítulo «Plan de Marketing», es determinante del nivel de demanda que exista del producto. Y tal efecto estará ligado a la inversión que se realice. Si bien la propuesta de inversión y su correspondiente Plan de Medios se plantean como óptimos para el planteo de este negocio, nuevamente aquí es importante la reacción que pueda tener la Competencia, particularmente teniendo en cuenta de que se trata de jugadores que conocen bien «el campo de juego» y que históricamente han invertido importantes sumas de dinero en este aspecto.

Nuevamente se plantean aquí dos escenarios alternativos: uno Optimista, en el cual el presupuesto previsto para los 5 años se reduce en forma creciente año a año, totalizando 18% menos de lo previsto en el Proyecto: \$ 7.400.000; y uno Conservador, en el cual la situación obliga a incrementar los montos invertidos fuertemente los primeros años y en menor medida los subsiguientes, resultando en una inversión total de \$ 11.150.000, un 24% sobre el monto original proyectado.

Inversión publicitaria Escenario Probable

	A-o 1	A-o 2	A-o 3	A-o 4	A-o 5
Inversión	\$2.500.000	\$2.000.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000

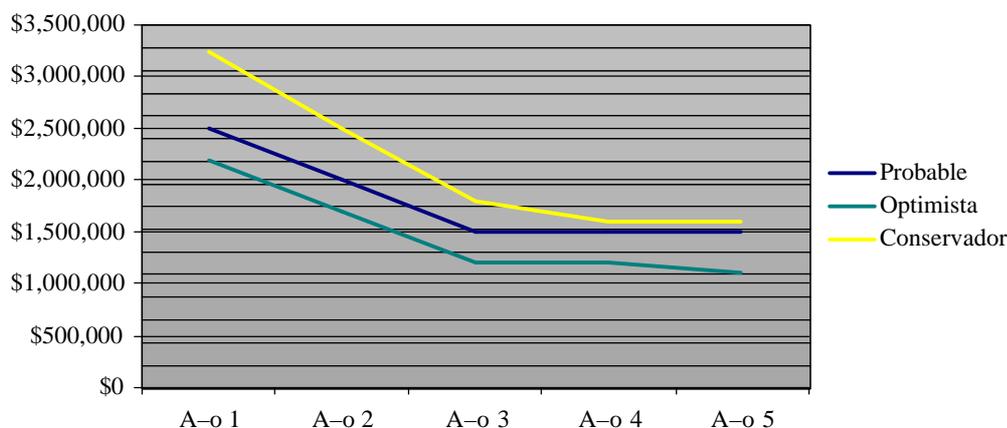
Inversión publicitaria Escenario Optimista

	A-o 1	Reducción s/ Es. Probable	A-o 2	Reducción s/ Es. Probable	A-o 3	Reducción s/ Es. Probable	A-o 4	Reducción s/ Es. Probable	A-o 5	Reducción s/ Es. Probable
Inversión	\$2.200.000	12%	\$1.700.000	15%	\$1.200.000	20%	\$1.200.000	20%	\$1.100.000	27%

Inversión publicitaria Escenario Conservador

	A-o 1	Aumento s/ Es. Probable	A-o 2	Aumento s/ Es. Probable	A-o 3	Aumento s/ Es. Probable	A-o 4	Aumento s/ Es. Probable	A-o 5	Aumento s/ Es. Probable
Inversión	\$3.250.000	30%	\$2.600.000	30%	\$1.800.000	20%	\$1.800.000	20%	\$1.700.000	13%

Inversión comparada



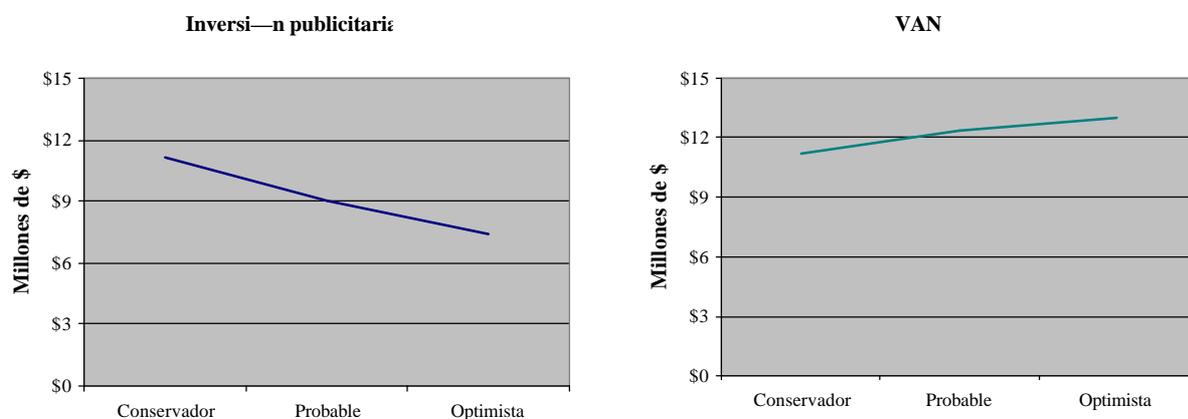
En función de estas variantes de inversión, se establecen los siguientes flujos de efectivo:

Escenario Probable	A-0 1	A-0 2	A-0 3	A-0 4	A-0 5
Ingresos por ventas	\$9.183.498,30	\$12.180.498,73	\$15.072.536,96	\$19.088.156,68	\$21.908.270,37
Total Egresos	\$7.505.832,74	\$8.405.595,68	\$9.407.053,75	\$11.225.645,86	\$12.422.312,05
Utilidad antes de impuestos	\$ 1.677.665,56	\$ 3.774.903,05	\$ 5.665.483,21	\$ 7.862.510,81	\$ 9.485.958,32
Impuesto a las ganancias	\$587.182,95	\$1.321.216,07	\$1.982.919,12	\$2.751.878,78	\$3.320.085,41
Utilidad Final	\$1.090.482,62	\$2.453.686,98	\$3.682.564,09	\$5.110.632,03	\$6.165.872,91
VAN	12%	\$ 12.297.466,73			

Escenario Optimista	A-0 1	A-0 2	A-0 3	A-0 4	A-0 5
Ingresos por ventas	\$9.183.498,30	\$12.180.498,73	\$15.072.536,96	\$19.088.156,68	\$21.908.270,37
Total Egresos	\$7.205.832,74	\$8.105.595,68	\$9.107.053,75	\$10.925.645,86	\$12.022.312,05
Utilidad antes de impuestos	\$ 1.977.665,56	\$ 4.074.903,05	\$ 5.965.483,21	\$ 8.162.510,81	\$ 9.885.958,32
Impuesto a las ganancias	\$692.182,95	\$1.426.216,07	\$2.087.919,12	\$2.856.878,78	\$3.460.085,41
Utilidad Final	\$1.285.482,62	\$2.648.686,98	\$3.877.564,09	\$5.305.632,03	\$6.425.872,91
VAN	12%	\$ 13.037.280,84			

Escenario Conservador	A-0 1	A-0 2	A-0 3	A-0 4	A-0 5
Ingresos por ventas	\$9.183.498,30	\$12.180.498,73	\$15.072.536,96	\$19.088.156,68	\$21.908.270,37
Total Egresos	\$8.255.832,74	\$9.005.595,68	\$9.707.053,75	\$11.525.645,86	\$12.622.312,05
Utilidad antes de impuestos	\$ 927.665,56	\$ 3.174.903,05	\$ 5.365.483,21	\$ 7.562.510,81	\$ 9.285.958,32
Impuesto a las ganancias	\$324.682,95	\$1.111.216,07	\$1.877.919,12	\$2.646.878,78	\$3.250.085,41
Utilidad Final	\$602.982,62	\$2.063.686,98	\$3.487.564,09	\$4.915.632,03	\$6.035.872,91
VAN	12%	\$ 11.214.804,60			

De la variable Inversión Publicitaria, se concluye que la reducción o el aumento de la misma genera un impacto proporcionalmente menor sobre los VAN de cada escenario. Mientras que en el Escenario Optimista, la inversión se reduce un 18%, el VAN crece sólo un 6%; del mismo modo, cuando en el Escenario Conservador, la inversión aumenta 24%, el VAN sólo decrece un 9%.



Como corolario del análisis de sensibilidad, se puede concluir que las tres variables son importantes a tener en cuenta en la evaluación del proyecto. La variable precio de venta, por su impacto en los ingresos, es sin duda la más importante a ser considerada en el análisis prospectivo de escenarios posibles.

Timing de lanzamiento.

Se propone que el lanzamiento de *Lenimen OTC* se lleve a cabo en seis meses a partir del momento en que se apruebe este Plan.

Resulta conveniente esto por varios motivos: en primera instancia, debe considerarse el tiempo de demora mínimo y necesario para modificar el registro actual del producto, como Venta Libre, en la Secretaría de Salud; en segundo lugar, para su lanzamiento debe realizarse una adecuada planificación y desarrollo de campaña publicitaria que, como se explicó, debe ser previamente aprobada por ANMAT, con un tiempo administrativo ineludible; además, esta fecha tentativa prevé el tiempo necesario para adecuar la producción y poder realizar el cambio de formato de comprimido y adecuar los materiales de empaque, según se explicó, y terminar de agotar los stocks existentes sin generar *baches* en la venta.

Conclusiones

Desde el punto de vista metodológico, la tesis pretende aportar un modelo de análisis sistémico, en el cual se integren aspectos que muy comúnmente en la práctica se evalúan en forma aislada y actúan per se como determinantes para la toma de decisión. En este sentido, el trabajo presentado descarta el análisis de la trayectoria de un producto a través de su venta histórica, o del mercado y la competencia, o la propuesta de comercialización puesta de manifiesto en un plan de marketing, o el enfoque económico-financiero, como hechos aislados y alternativos. En cambio, éstos se alinean bajo el formato de un Plan de Negocio integrador como base de decisión.

La curva de ciclo de vida de un producto tiene un trazo natural e inherente al lugar que éste ocupa dentro del mercado y de su segmento específico en cada una de sus etapas. La competencia en una economía de mercado, los diferentes escenarios, la acción de las fuerzas del mercado, los cambios actitudinales de los consumidores, influyen en el juego del negocio en el que el producto participa.

En la fase de declinación surgen interrogantes en cuanto a cómo proceder, para los que seguramente no existe una única respuesta. En el caso particular de un producto farmacéutico, entre otras, las alternativas giran en torno a un reposicionamiento como consecuencia de relanzarlo con una nueva formulación; o contribuir a reforzar su posicionamiento actual a partir del lanzamiento de extensiones de línea; o simplemente dejar que fluya en su curso normal hasta desaparecer naturalmente.

El traspaso de su condición de venta, de prescripción a venta libre, propone un difícil pero apasionante desafío. Se plantea como un punto de inflexión en su ciclo de vida, que, de acuerdo a lo analizado a lo largo de este trabajo, propenderá a reestablecer sus niveles de venta y seguir sacando provecho de un producto sumamente noble, pero abandonado.

En el análisis del segmento, se vio que se trata de un mercado muy interesante en términos de facturación y unidades comercializadas, en el que a pesar de existir productos instalados siguen apareciendo nuevas alternativas terapéuticas.

Desde la Demanda, existe un tipo de consumidor que actúa por sí mismo a la hora de tener que tratar una patología de origen sintomático, como lo es el dolor, efectúa su propio diagnóstico y elige la alternativa comercial que -en una combinación de experiencia de uso, precio, presencia mental de marca y atributos percibidos- más lo satisface.

La propuesta de cambio de su condición de venta, aparece como una solución altamente viable tanto desde el punto de vista del mercado y la competencia, como desde su rendimiento económico-financiero, tal como fue demostrado en la última parte de este Plan.

Más allá de los aspectos de «índole cuantitativa», que fueron expuestos en forma minuciosa, existe una recomendación de llevar adelante el Plan, que involucra aspectos ligados a cuestiones de carácter político y filosófico dentro de la cultura de esta Compañía. Y tal vez éste sea uno de los puntos más importantes a ser tenidos en cuenta. Se trata del dar el primer paso en la incursión en el mercado de productos OTC, para una Empresa familiar que desde su origen y en el transcurso de toda su historia, centró su negocio, su *core business* en la fuerza promocional dirigida casi exclusivamente al cuerpo médico. Negocio en el cual la prioridad estuvo y está puesta en buscar la lealtad de estos profesionales a las marcas a partir de un convencimiento genuino, que le asegure la prescripción y en consecuencia, una venta sostenida. Tomar esta vía alternativa sería entonces un hito en su historia. Pero, ¿por qué arriesgarse?. Simplemente, porque las posibilidades de acción comienzan a agotarse y la inacción podría ser mucho más costosa que asumir una «experiencia piloto» de bajo nivel de exposición, en la cual se parte de una plataforma de venta ya existente, lo cual facilita la toma de decisión y allana el camino para comenzar a andar.

Por último, dadas las características de otros productos que conforman la cartera de Novax, es previsible que en no mucho tiempo se den situaciones similares que lleven nuevamente a plantear estrategias comerciales en las que, el vuelco al mercado de venta libre, vuelva a ser puesto sobre el tapete. Y para ese momento, ya existiría una experiencia válida para poder realizar una correcta evaluación.

Bibliografía

- CLERI Carlos, «Estrategias de alianzas». Buenos Aires, Ediciones Macchi.
KOTLER Philip, «Dirección de mercadotecnia». Prentice Hall 1998.
LAMBIN Jean-Jacques, «Marketing estratégico». Madrid, Mc Graw Hill 1995.
LEVY Alberto, «Mayonesa. La esencia del marketing». Buenos Aires, Ediciones Granica 1998.
PORTER Michael, «Estrategia competitiva». Buenos Aires, Rei Argentina 1991.
SAMPIERI Roberto, «Metodología de la investigación». Madrid, Mc Graw Hill 1998.
SAPOROSI Gerardo, «Clínica empresarial». Buenos Aires, Macchi Grupo Editor 1998.
SENGHE Peter, «La Quinta disciplina». Barcelona, Ediciones Granica 1998.
SERRA Roberto, «El nuevo juego de los negocios». Buenos Aires, Grupo Editorial Norma 2000.

